

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Možnosti optimalizace řízení nákupu ve výrobní společnosti

The Possibilities of Control Purchase Optimization in a Manufacturing
Company

Student: Lucie Neumanová

Vedoucí diplomové práce: Doc. Dr. Ing. Miroslav Merenda

Ostrava 2008

Prohlášení

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně. Přílohy dané mi k dispozici jsem samostatně doplnila“.

V Ostravě dne 25. dubna 2008

.....
Lucie Neumanová

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucímu diplomové práce, Doc. Dr. Ing. Miroslavu Merendovi, za odbornou pomoc a vedení při řešení této práce. Dále bych chtěla poděkovat řediteli nákupu ve společnosti Magnetron, a. s. Ing. Michalovi Aligerovi a Ing. Luboši Novákovi za poskytnutí informací, které jsem pro svou práci potřebovala.

OBSAH

ÚVOD	7
1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI MAGNETON, A. S.	9
1.1 PŘEDSTAVENÍ FIRMY MAGNETON, A. S.	9
1.2 HISTORIE FIRMY MAGNETON, A. S.	9
1.3 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	11
1.4 VÝROBNÍ ZÁVODY	11
1.4.1 <i>Závod povrchových úprav a tepelného zpracování</i>	11
1.4.2 <i>Závod nářadí</i>	12
1.5 PRODUKTY SPOLEČNOSTI MAGNETON, A. S.	12
1.5.1 <i>Alternátory</i>	12
1.5.2 <i>Startéry</i>	13
1.5.3 <i>Spínací technika a náhradní díly</i>	14
1.6 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI MAGNETON, A. S.	16
1.7 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ	17
1.7.1 <i>Demografické vlivy</i>	17
1.7.2 <i>Ekonomické vlivy</i>	18
1.7.3 <i>Přírodní a ekologické vlivy</i>	18
1.7.4 <i>Politicko - právní vlivy</i>	19
1.7.5 <i>Socio - kulturní vlivy</i>	19
1.7.6 <i>Technologické vlivy</i>	19
1.8 TRH A SUBJEKTY TRHU	20
1.8.1 <i>Charakteristika automobilového trhu v ČR</i>	20
1.8.2 <i>Dodavatelé</i>	21
1.8.3 <i>Konkurenti</i>	22
1.8.4 <i>Distributoři</i>	22
1.8.5 <i>Zákazníci</i>	24
1.8.6 <i>Veřejnost</i>	24
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘÍZENÍ NÁKUPU	26
2.1 NÁKUP	26
2.2 ZÁKLADNÍ PODNIKOVÉ FUNKCE	26
2.3 CHARAKTERISTIKA NÁKUPNÍ FUNKCE	26
2.4 ŘÍZENÍ NÁKUPU	27
2.4.1 <i>Plánování nákupu</i>	27
2.4.2 <i>Organizování nákupu</i>	28
2.4.3 <i>Vedení zaměstnanců (nákupních skupin)</i>	28
2.4.4 <i>Kontrola</i>	28
2.5 NÁKUPNÍ PROCES ORGANIZACE	29

2.6	ŘÍZENÍ ZÁSOB.....	30
2.6.1	<i>Zásoby a jejich členění</i>	31
2.6.2	<i>Optimalizační metody v nákupu</i>	33
2.7	VÝBĚR, HODNOCENÍ A KLASIFIKACE DODAVATELŮ.....	34
2.7.1	<i>Výběr dodavatelů.....</i>	34
2.7.2	<i>Hodnocení dodavatelů.....</i>	35
2.7.3	<i>Klasifikace dodavatelů.....</i>	37
3	METODIKA SHROMAŽĎOVÁNÍ DAT.....	39
3.1	PŘÍPRAVNÁ FÁZE.....	39
3.2	REALIZAČNÍ FÁZE	40
4	ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE NÁKUPU VE SPOLEČNOSTI.....	41
4.1	PROCES NAKUPOVÁNÍ.....	41
4.1.1	<i>Poptávkové řízení.....</i>	41
4.1.2	<i>Výběrové řízení a schvalování dodavatelů.....</i>	42
4.1.3	<i>Kupní smlouva.....</i>	43
4.1.4	<i>Objednání materiálu</i>	45
4.1.5	<i>Hodnocení dodavatelů.....</i>	46
4.1.6	<i>Reklamáce.....</i>	47
4.2	ANALÝZA DODAVATELŮ	48
4.2.1	<i>METAFORM-slévárna Al, spol.s r.o.</i>	48
4.2.2	<i>MHS – tlakové lití s. r. o.....</i>	50
4.2.3	<i>BONET trade a. s.</i>	52
4.2.4	<i>Eurokov, s. r. o.</i>	55
4.2.5	<i>BSB Schönberg + Cerny</i>	56
5	NÁVRH OPTIMALIZACE NÁKUPU SE ZAMĚŘENÍM NA DODAVATELE	58
	ZÁVĚR	61
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	63
	SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ	
	SEZNAM ZKRATEK	
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
	SEZNAM PŘÍLOH	

Úvod

Nákup a činnosti s ním související provází člověka už od doby, kdy docházelo k naturální směně zboží. Postupem času se z jednoduché směny zboží stal složitý a náročný proces, který má za následek stále se vyvíjející vztahy mezi dodavateli a odběrateli.

Být konkurenceschopným podnikem v oblasti automobilového průmyslu vyžaduje vedle technologických předpokladů i zvládnutí mnoha současných konceptů, které výrazným způsobem ovlivňují řízení výroby a logistiky mezi výrobcí automobilů a jejich dodavateli. Dodavatelé totiž nejsou posuzováni jen podle kvality svých finálních produktů, ale i podle toho, jak jsou připraveni vyjít vstříc požadavkům svých zákazníků a pružně na ně reagovat.

V dnešním automobilovém průmyslu probíhají velké změny, se kterými se musí umět vypořádat každý potenciální dodavatel. Vysoce konkurenční prostředí tohoto odvětví způsobuje tvrdou cenovou válku a nejen dodavatelé, ale i výrobci se snaží snížit náklady a zvýšit produktivitu, rychlost uvedení na trh, zajistit prvotřídní kvalitu a další úkoly, které se stávají stále důležitějšími pro přežití firmy.

Dodavatelsko-odběratelské vztahy jsou oblastí, kde lze najít značné úspory nákladů. Aby firma mohla vyrábět kvalitní výrobky za přijatelnou cenu, musí všechny procesy probíhající v podniku této kvalitě odpovídat. Proces výběru optimálních dodavatelů začíná hledáním dodavatelů a následně jejich hodnocením podle určitých kritérií, která by měla mít společnost dopředu nadefinována. Důležitou součástí je také průběžné sledování vybraných dodavatelů, kdy zjištěné informace mohou firmě pomoci pružně reagovat na případné změny v dodávkách.

Cílem mé diplomové práce je na základě současné situace nákupu ve společnosti Magneton a. s., získat informace o způsobilosti, schopnostech a chování dodavatelů, provést analýzu těchto dodavatelů a následně vytvořit návrh pro optimalizaci výběru dodavatelů v této společnosti.

Společnost MAGNETON, a. s. je ve svém oboru vysoce vyspělou firmou, a proto nebylo lehké najít v oblasti nákupu takový problém, který bych jim mohla pomoci vyřešit. Ale jako každá jiná firma se snaží minimalizovat náklady spojené nakupováním, a proto i zde se občas vyskytne problém, který je nutno vyřešit.

1 Charakteristika společnosti Magneton, a. s.

1.1 Představení firmy MAGNETON, a. s.

Společnost Magneton, a. s. (dále jen MAGNETON) je řadu let tradičním českým výrobcem elektropříslušenství pro automobilový průmysl. V současné době se firma orientuje na produkci startérů, alternátorů, relé, pojistek a náhradních dílů. K firmě patří i dva podpůrné závody – Závod povrchových úprav a tepelného zpracování (Galvanovna) a Závod nářadí (Nástrojovna).

Výrobky firmy MAGNETON nacházejí své zákazníky mezi renomovanými výrobci automobilů po celém světě. Své výrobky dodává do téměř 50-ti zemí všech kontinentů a v řadě z nich má svá obchodní zastoupení. MAGNETON je držitelem certifikátů kvality dle světových norem ISO, ISO/TS, EMS a kromě toho je systém kvality pravidelně prověřován audity světových výrobců finálních výrobků.

1.2 Historie firmy MAGNETON, a. s.

- **1926** - založena společnost s ručením omezeným MAGNETON – továrna na elektromagnetické zapalování se sídlem v Kroměříži
- **1932** - zahájení výroby elektrické výstroje pro automobily (Aero 30, později Aero 50 a další osobní automobily jako například Škoda Rapid, Tatra 85 a 87 nebo nákladní vozy Wikov 1,5 t)
- **1938 - 1945** MAGNETON, s. r. o. je součástí Zbrojovky Brno
- **1950** - vzniká národní podnik PAL-MAGNETON, a to sloučením závodů Motor-Union, firmy Lorenz a firmy PAL
- **1958** - PAL-MAGNETON, n. p., přebírá do organizační struktury závod ve Valašských Kloboukách
- **1960** - první bezkroužkové vodotěsné alternátory s polovodičovým regulátorem pro speciální techniku
- **1966** - sériová výroba alternátorů pro osobní automobily jako náhrada za dynamo
- **1969** - z odloučené provozovny v Morkovicích vzniká pobočný závod podniku PAL-MAGNETON
- **1970** - MAGNETON mezi prvními firmami na světě zahajuje výrobu

bezkontaktního elektronického zapalování pro osobní automobily
(Tatra 613)

- **1980** - zahájení činnosti nástrojárny
- **1986** - zřízení oborového podniku PAL-MAGNETON
- **1987** - zavedení výroby nového bezkontaktního polovodičového zapalování pro čtyřválcové motory (při náběhu výroby osobního automobilu Škoda Favorit)
- **1988** - spuštění provozu nové galvanovny
- **1989** - zakládací listinou je ustanoven státní podnik PAL-MAGNETON,
 - MAGNETON se stává členem Sdružení automobilového průmyslu (SAP)
- **1993** - založen MAGNETON Slovakia spol. s r. o.
- **1994** - založení akciové společnosti MAGNETON,
 - zahájena sériová výroba spouštěčů s reduktorem – nová koncepce spouštěčů,
 - získání certifikátu ISO 9002 – certifikace provedena anglickou firmou LLOYD`S REGISTER,
 - založení MAGNETON UK
- **1995** - získání certifikátu ISO 9001 od společnosti Lloyd`s Register Quality Assurance
- **1998** - získání certifikátu QS 9000,
 - získání ocenění „Nejlepší dodavatel“ od firmy John Deere
- **1999** - firma John Deere udělila akciové společnosti MAGNETON titul „PARTNER“,
 - uvedení kompaktního alternátoru na trh
- **2000** - obhájení hodnocení „PARTNER“ u firmy John Deere
- **2001** - opětovné získání certifikátu ISO 9001 a nově TS 16 949,
 - opětovné získání titulu "PARTNER" firmy John Deere
- **2004** - dokončen vývoj nového startéru „Axiál“
- **2005** - zahájení sériové výroby pro Volkswagen¹

¹ Interní materiály společnosti Magnetron, a. s.

1.3 Předmět podnikání

Předmětem podnikání společnosti MAGNETON je mimo jiné:

- vývoj, výroba, opravy a prodej elektrického a elektronického příslušenství motorových dopravních prostředků, stacionárních motorových zařízení a speciální techniky,
- výroba strojů a zařízení, zámečnictví, kovoobráběčství, nástrojařství, galvanizérství a povrchové úpravy kovů,
- obchodní činnost, vedení účetnictví, služby v oblasti administrativní správy a organizačně-hospodářské povahy u fyzických a právnických osob.²

Výrobky elektrického příslušenství pro osobní a nákladní automobily, motocykly, traktory, autobusy a další zařízení jsou hlavním výrobním programem společnosti. V minulosti společnost MAGNETON dosáhla vedoucího postavení mezi domácími výrobci v České republice a stala se také dodavatelem několika evropských výrobců automobilů.

1.4 Výrobní závody

Hlavní výrobu podporují dva závody, které patří ke společnosti MAGNETON. Tyto závody se postupem času rozrostly tak, že dnes nabízí svoje služby svým zákazníkům.

1.4.1 Závod povrchových úprav a tepelného zpracování

Závod poskytuje široký sortiment technologií v oblasti galvanických, chemických a mechanických povrchových úprav, lakování a v oblasti tepelného zpracování materiálů. Umožňuje upravovat zboží malých i velkých rozměrů. Závod patří mezi jedny z nejmodernějších svého druhu v Evropě. Technologické postupy využívají posledních poznatků z oblasti fyzikální chemie. Výrobní linky jsou z velké části plně automatizovány. Velká kapacita závodu a moderní technologie tak umožňují zvládnout i velké zakázky ve velmi krátkém čase. Celá produkce závodu postupuje

² Interní materiály společnosti Magneton, a. s.

podle norem ISO 9001 a QS 9000 a odpovídá všem současným ekologickým předpisům a s rezervou splňuje všechny emisní limity. Jeho technologie umožňují nabídnout zákazníkům služby i v oblasti likvidace emulzí, odpadních kyselin, alkálií a výroby demineralizované vody.

1.4.2 Závod nářadí

Závod nářadí v současné době zaměstnává cca 130 odborníků s dlouhodobými zkušenostmi z oblasti výroby přesných nástrojů a složitých čelistových forem. Nabízí široký sortiment přípravků, jednoúčelových strojů a výrobních linek, obráběcích služeb a výrobu forem pro plasty a hliník. I tento závod se řídí kvalitními mezinárodními standardy.

1.5 Produkty společnosti MAGNETON, a. s.

Firma MAGNETON se zaměřuje na produkty používané v oblasti automobilového průmyslu. Základní sortiment tvoří alternátory, startéry, relé a bimetalové pojistky. Firma vyrábí také celou řadu dalších výrobků, jako např. systémy zapalování pro motory na alternativní pohon a další.

1.5.1 Alternátory

Alternátory jsou generátory střídavého proudu, které jsou doplněny usměrňovačem. Do palubních sítí automobilů, motocyklů a užitkových vozidel dodávají elektrickou energii potřebnou k napájení příslušných spotřebičů (například zapalování, světla, klimatizace atd.). Alternátory novější koncepce jsou vybaveny vestavěnými regulátory pro udržování napětí na požadované úrovni.

Tab. 1.1 Výrobní sortiment alternátoru

	jmenovité napětí [V]	jmenovitý proud [A]
KOMPAKTNÍ (s vnitřním ventilátorem)	14	70
	14	80
	14	90
	14	120-150*
	28	60*
KLASICKÝ (s vnějším ventilátorem)	14	35 - 120
	28	35 - 55
	28	60 - 150
SPECIÁLNÍ	28 DC	180
	60 DC	45
	3x40 AC	45

* firma připravuje k výrobě

Zdroj: interní materiály společnosti Magnetron, a. s.

1.5.2 Startéry

Spouštěče jsou stejnosměrné motory. Slouží k nastartování spalovacích motorů osobních a nákladních automobilů, autobusů, užitkových vozidel a motocyklů.

Tab. 1.2 Nabízený sortiment startérů

	výkon [kW]	napětí [V]	průměr statoru [mm]
AXIÁLNÍ	0,9 - 1,2	12	
	1,5 - 2,5	12**	
s reduktorem	1,0 - 1,7	12	74
	2,7 - 3,1	12, 24	92
	3,5 - 6,5	12, 24**	
KLASICKÝ	2,8 - 3,5	12	116
	2,8 - 3,5	24	116
	5,0 - 8,0	24	150

KB	5,4	24	125
	6,6	24	125

* měřeno při teplotě -20°C (DIN....)

** firma připravuje k výrobě

Zdroj: interní materiály společnosti Magnetron, a. s.

1.5.3 Spínací technika a náhradní díly

Relé

Jsou to elektromagnetické přístroje, které umožňují připojení elektrických spotřebičů. Relé plní funkce spínací, rozpínací nebo prepínací. MAGNETON nabízí se možnost uchycení pomocí pětibodového ISO konektoru nebo vestavět pod plastový kryt diodu nebo rezistor.

Tab. 1.3 Nabízený sortiment relé

jmenovité napětí [V]	spínací výkon [W]	proud [A]
12	250	30
12	155 / 325	30
12	155	6
24	480	20
6	155	6
24	155 / 325	20

Zdroj: interní materiály společnosti Magnetron, a. s.

Bimetalové pojistky

Pojistka je ochranné zařízení proti zkratu a překročení přípustného příkonu elektrické energie. Pojistky se liší principem na kterém fungují. *Tavné pojistky* obsahují tenký tavný drátek nebo pásek, umístěný na izolační kostřičce nebo uložený uvnitř keramické patrony, naplněné materiálem, který zháší případný elektrický oblouk, vzniklý po přetavení drátku, působením nadměrného proudu (nadproudu). Typicky bývá použit jemný křemičitý písek. Po přetavení tavného vodiče uvnitř pojistkové patrony je třeba použít patronu novou. Na jiném principu funguje *pojistka bimetalová*. Při průchodu nadproudu dochází k zahřívání bimetalového mechanismu, který po určité

době přeruší proudovodnou dráhu. Výhodou tohoto způsobu nadproudové ochrany je, že po vychladnutí bimetalu je ji možné opět použít. Pojistky se vyrábějí v řadách jmenovitých proudů, typicky se v domácnostech setkáme například s hodnotami 6A, 10A, 16A.

Tab. 1.4 Nabízený sortiment bimetalových pojistek:

jmenovité napětí [V]	jmenovitý proud [A]	hmotnost [g]
12	12	7
12	15	7
12	20	7
12	30	7
12	40	7*

* firma připravuje do výroby

Zdroj: interní materiály společnosti Magneton, a. s.

Spínací skříňky

Přepínací skříňky slouží k zapínání, příp. přepínání elektrických spotřebičů (světlomety, startér, zapalování) u silničních motorových vozidel, zejména motocyklů a traktorů.

Tab. 1.5 Základní technická data spínacích skříněk

Základní technická data	
jmenovité napětí:	6, 12, 24 V
jmenovitý proud:	15 A
hmotnost:	0,13 kg

Zdroj: interní materiály společnosti Magneton, a. s.

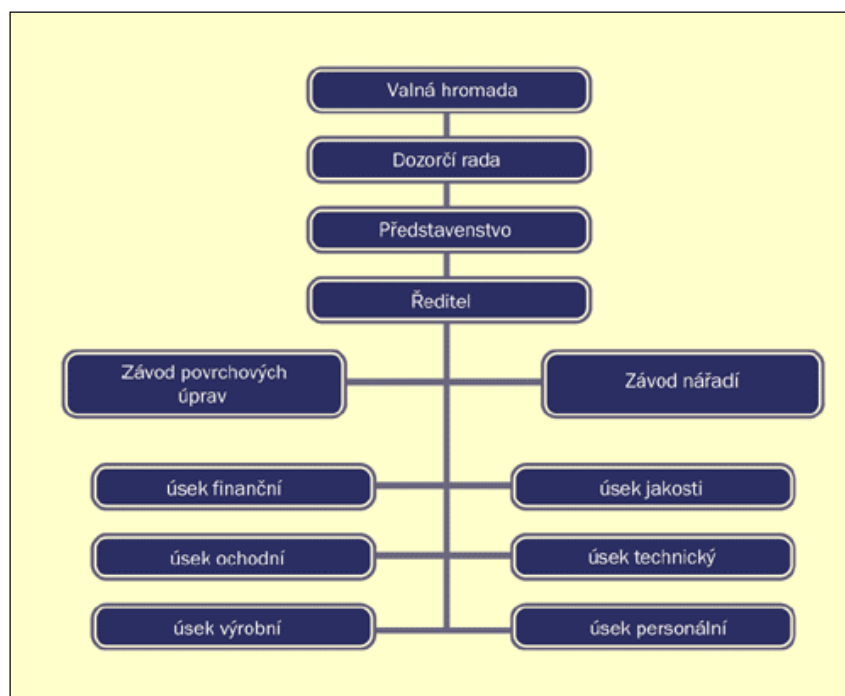
1.6 Organizační struktura společnosti MAGNETON, a. s.

V současné době MAGNETON zaměstnává 884 zaměstnanců. Firma využívá tzv. německý model řízení, v čele s dozorčí radou a představenstvem.

Organizační struktura společnosti MAGNETON sestává z:

- vedení akciové společnosti s úseky ředitele společnosti, jakosti, nákupu, technickým, personálním, finančním, obchodním a výrobním,
- výrobních závodů nářadí a povrchových úprav (viz. obr. 1.1).

Obr. 1.1 Organizační struktura společnosti Magneton, a. s.



Zdroj: interní materiály společnosti Magneton, a. s.

1.7 Analýza makroprostředí

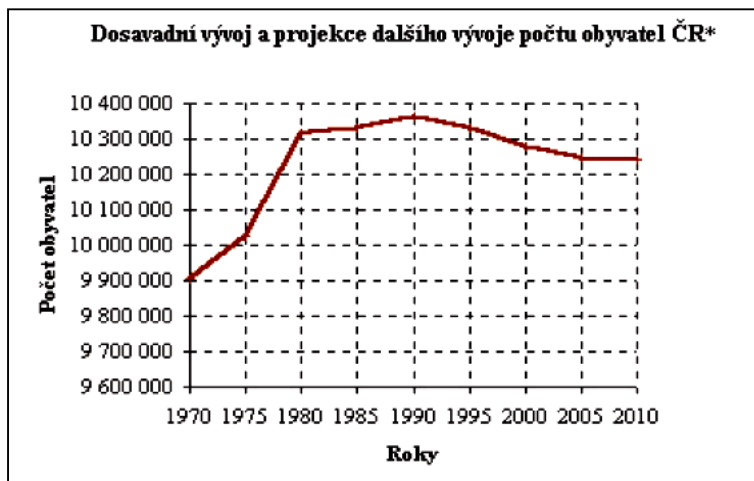
Makroprostředí, jako část marketingového prostředí je tvořeno faktory a silami, které nemůže podnik jako subjekt sám ovlivnit, ale snaží se jim pružně přizpůsobovat. V zájmu podniku je tyto faktory důkladně monitorovat a systematicky analyzovat ve svůj prospěch.

Součástí makroprostředí, které neustále ovlivňuje činnost společnosti je prostředí demografické, ekonomické, přírodní, sociálně kulturní, politicko-právní a technologické.

1.7.1 Demografické vlivy

Česká republika má 10 349 372 obyvatel, kteří jsou potenciálními zákazníky firmy. Populační vývoj ČR je svázán s populačním vývojem Evropy i se světovým. Současná situace ve vývoji počtu obyvatelstva je spíše klesající a do budoucna se přepokládá další snižování. Tento negativní proces snižování populace ovlivňuje i další skutečnosti jako jsou sňatečnost, rozvodovost a úmrtnost. Částečně je tato tendence úbytku kompenzována přílivem imigrantů a to zejména ze zemí východní Evropy.

Graf 1.1 Vývoj počtu obyvatel v ČR



Pozn.: počty obyvatel včetně migrace

Zdroj: Populační vývoj v ČR v mezinárodním porovnání v letech 1960-1997 (ČSÚ kód publikace 0432-98 + Projekce obyvatelstva ČR do roku 2030 (ČSÚ kód publikace 0433-99) [15. 2. 2008]

1.7.2 Ekonomické vlivy

Ekonomické prostředí zahrnuje celou řadu faktorů, které ovlivňují kupní sílu obyvatel a jejich výdaje. Patří mezi ně např. hrubý domácí produkt, průměrné mzdy, míra nezaměstnanosti, míra inflace atd.

Automobilový průmysl patří mezi hospodářsky nejvýznamnější odvětví ČR. Výkonnost průmyslu se v roce 2007 zvýšila o 8,9 % díky produkci nových výrobních kapacit v automobilovém, elektronickém a počítačovém průmyslu.

Prudký rozvoj tohoto odvětví pozitivně ovlivnily zejména významné zahraniční investice. Patří mezi největší soukromé investory do výzkumu a vývoje v Evropě. Každoročně investuje do inovací přes 20 miliard EUR, což představuje 4 % obratu odvětví a 20 % celkového evropského výzkumu a vývoje v oblasti průmyslové výroby.

Automobilový průmysl živí stovky firem v ČR a zaměstnává desetitisíce lidí. Ke konci roku 2007 zaměstnávaly automobilky a jejich dodavatelé celkem 121 440 osob. Výrobci vozidel a nástaveb se na celkovém počtu zaměstnaných podíleli necelými 27 %. Průměrná mzda v těchto firmách v roce 2007 činila 24 291 korun.

1.7.3 Přírodní a ekologické vlivy

Zlínský kraj, kde MAGNETON sídlí má bohatou tradici průmyslové výroby, vysoký potenciál odborné a kvalifikované pracovní síly, příjemné prostředí, možnost rekreačního a sportovního vyžití.

Přírodními faktory, které nejvíce ovlivňují současný trh jsou rostoucí ceny energií (elektriny, zemního plynu a ropy). To vede ke zvyšování nákladů na výrobu a dopravu a tím ke zvyšování ceny konečného výrobku.

Ochrana životního prostředí a prevence znečišťování patří k základním prioritám společnosti. K dosažení a udržení tohoto dlouhodobého cíle se společnost rozhodla aplikovat a trvale zlepšovat systém environmentálního managementu podle ČSN EN ISO 14 001:2005 jako integrovanou součást systému řízení společnosti.

1.7.4 Politicko - právní vlivy

V České republice existuje soustava zákonů, vyhlášek, předpisů a omezení, kterými stát upravuje podnikání a které je třeba respektovat a řídit se jimi. Jedná se o otázky cenové, obchodní, mzdové, vývozní a dovozní, protimonopolní a podobně. Existuje i určitá etika podnikání, kterou je nezbytné v rámci zachování si dobrého jména a udržení nebo získání nových obchodních partnerů dodržovat.

1.7.5 Socio - kulturní vlivy

Podniková kultura vychází z orientace na zákazníka, z poznávání jejich preferencí, potřeb a záměrů. Zákazníci dávají společnosti a zaměstnancům práci a perspektivu, proto musí být hlavním cílem všech zaměstnanců vysoká jakost, spolehlivost a včasnost dodávek výrobků, perfektní pořádek v dokumentaci i na pracovištích a udržování dobrého jména společnosti.

MAGNETON úzce spolupracuje se středními a vysokými školami, pro firmu to znamená zejména přísun dostatečného počtu zaměstnanců s potřebnou kvalifikací. Zajištění odborné spolupráce, výchovy a kontaktu s novými trendy v elektrotechnickém průmyslu je naopak přínosem pro školy.

1.7.6 Technologické vlivy

Firma MAGNETON disponuje vlastním vývojovým pracovištěm. Je tedy schopna vyvinout nový produkt nebo přizpůsobit stávající výrobek konkrétnímu přání zákazníka. Firma se podílí na projektech výzkumu a vývoje v rámci podpory Ministerstva průmyslu a obchodu.

Samozřejmostí je kvalita, které je věnována maximální pozornost. Testy výrobků se provádějí na zařízeních odpovídajícím požadavkům QS (Quality systém). Rovněž výsledky testů musí splňovat kvalitu dle stanovených norem.

1.8 Trh a subjekty trhu

1.8.1 Charakteristika automobilového trhu v ČR

V České republice patří automobilový průmysl k jednomu z nejúspěšnějších odvětví. Stále rostoucí výroba osobních i nákladních automobilů má za následek zvyšující se zisky a export.

Za leden 2008 bylo v ČR poprvé zaregistrováno celkem 10 082 ks nových osobních automobilů (kategorie M1). Oproti lednu 2007 je to o 10,22 % (o 935 ks) více.

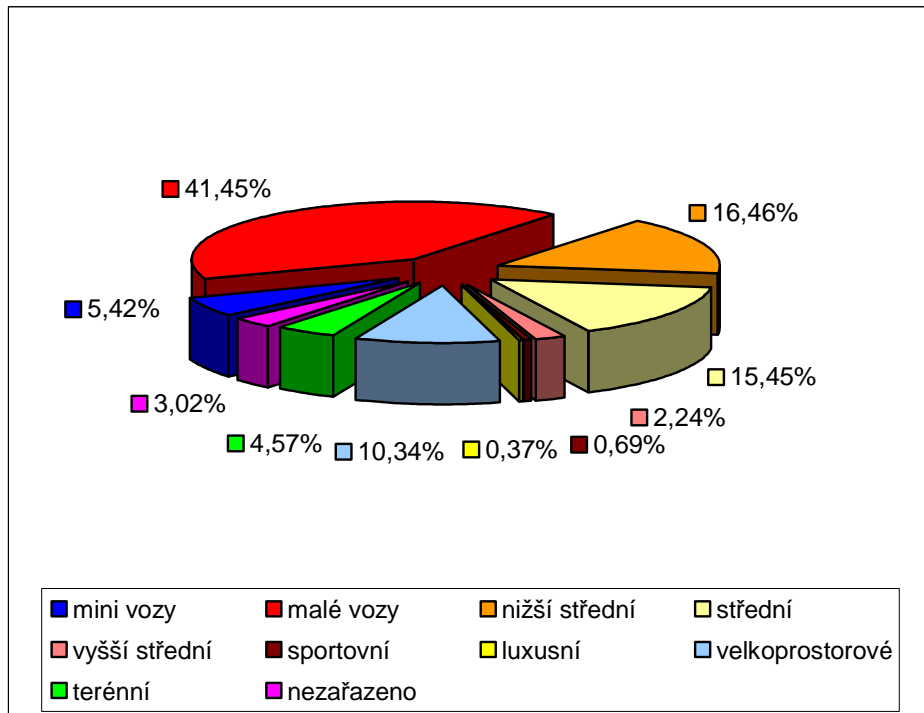
Tab. 1.6 Nejprodávanější značky automobilů na českém trhu v roce 2008.

Značka	Počet vyrobených aut (v ks)	Podíl na celkové výrobě (v %)
ŠKODA	3 380	33,53
FORD	658	6,53
VOLKSWAGEN	580	5,75
RENAULT	577	5,72
HYUNDAI	514	5,10

Zdroj: <http://www.autosap.cz/sfiles/a1-2.htm> [27. 2. 2008]

Od roku 2002 se trh osobních vozidel rozděluje do tříd (dle vzoru JATO). Struktura prodeje dle tohoto dělení za aktuální období 2008 je uvedena v následujícím grafu 1.2.

Graf 1.2 Složení českého trhu osobních automobilů dle jednotlivých tříd.



Zdroj: <http://www.autosap.cz/sfiles/a1-2.htm> [27. 2. 2008]

Do budoucna bude pro automobilový průmysl důležité vyrovnat se s nedostatkem kvalifikovaných pracovních sil, růstem cen surovin a dalšími faktory ovlivňující toto odvětví. Zákazníci automobilového průmyslu i přesto nadále očekávají kvalitní produkci výrobků.

1.8.2 Dodavatelé

V současné době je vývoj automobilového průmyslu ve střední Evropě příznivý, což je výhodné pro MAGNETON. Společnosti se tím otvírá velký prostor pro řadu potenciálních českých i zahraničních dodavatelů.

Mezi dodavatele společnosti patří například:

- METAFORM-slévárna Al, spol.s r.o.
- Energetické strojírny Brno, a.s.
- SHANGHAI FOCAR IMP&EXP CO.,LTD

- LINAPLAST s.r.o.
- Global Components & Tooling Corporation Ltd.-or
- ELMECH, a.s.
- KORBEL - ložiska, s.r.o.
- Schaeffler CZ s.r.o.
- BRUNO, s.r.o.
- ELKOMP Kroměříž, spol. s r.o.
- ROTTER, s.r.o.
- POLTRADE, spol. s r.o.
- EM Brno s.r.o.
- a další.

1.8.3 Konkurenti

Automobilový průmysl musí na jedné straně čelit vysoké konkurenci, ale na straně druhé má velké příležitosti. Je zdrojem prosperity, zaměstnanosti a inovací.

Společnost MAGNETON má celou řadu konkurentů jak v České republice tak i v zahraničí. Jedním z nejžhavějších konkurentů se stal čínský automobilový trh. V posledních více než deseti letech se v Číně velmi rychle rozvíjel automobilový průmysl, který se postupně stal pilířem čínské ekonomiky. Výroba automobilů v Číně se ročně zvýšila o 25 %. V loňském roce Čína vyrobila 7 milionů 200 tisíc aut, a umístila se na třetím místě na světě hned po Spojených státech a Japonsku.

1.8.4 Distributoři

MAGNETON dodává své výrobky do celého světa výrobcům v oblasti automobilového průmyslu. Má svá obchodní zastoupení ve více než 50-ti zemích na všech kontinentech.

Obchodní zastoupení v České republice:

- ALLSTAR TRADING, s.r.o.
- AUTODÍLY, s.r.o.
- AUTOSTYL spol. s r.o.
- ELIT CZ, spol. s r.o.
- H.P.P., s.r.o.
- Jan Krčmář – AKUMA
- K.V. AUTO-SPRINT s.r.o.
- MTS-MORAVIA, s.r.o.
- a další.

Obchodní zastoupení v zahraničí:

- Dánsko - DANSK RENOVERINGSINDUSTRI A/S
- Finsko - Ja-Tools Ja-Elektro Oy
- Francie - MAGNETON FRANCE
- Chorvatsko - AGROPRODAJA Zagreb d.o.o.
- Itálie - O.R.M.E. Srl
- Kanada - WILSON AUTO ELECTRIC Ltd.
- Německo - MAGNETON Deutschland GmbH
- USA - International Automotive Trading, Inc.
- Velká Británie - GLOBALPART COMPONENTS
- a další.

1.8.5 Zákazníci

Výrobky společnosti MAGNETON jsou dodávány světově významným výrobcům osobních i nákladních automobilů, zemědělské a stavební techniky, motorů a řady dalších speciálních aplikací. Velký význam společnost přikládá dodávkám na trh náhradních dílů a prostřednictvím rozsáhlé prodejní sítě je schopna obsloužit zákazníky prakticky po celém světě.

Hlavními zákazníky v České republice jsou:

- Škoda Auto,
- Zetor,
- TATRA,
- Karosa,
- a další.

Hlavními zákazníky v zahraničí jsou:

- Volkswagen,
- John Deere,
- Thermo King,
- Delphi Packard Electric,
- Steyer,
- Robert Bosh,
- a další.

1.8.6 Veřejnost

Image podniku hraje velmi důležitou roli v tom, jak je podnik vnímán veřejností. Na udržení dobrého jména společnosti se podílí jak zákazníci a zaměstnanci, tak i široká veřejnost.

Širokou veřejnost tvoří složky vnějšího okolí, které mají nějaký vztah k firmě (občané, akcionáři, banky, zaměstnanci apod.).

Společnost MAGNETON komunikuje s veřejností prostřednictvím svých internetových stránek, prezentačních brožur, katalogů, ale i firemních akcí, večírků, veletrhů a výstav apod.

2 Teoretická východiska řízení nákupu

2.1 Nákup

Nákup se týká každého podniku, ať už se jedná o výrobní, obchodní či podnik ve službách. Ve většině těchto podniků má velmi významné postavení. Způsob řízení velmi výrazně ovlivňuje chod celého podniku a má významný podíl na jeho úspěchu v hospodaření. Útvar nákupu velmi úzce spolupracuje s ostatními útvary podniku jako je například útvar technické přípravy a řízení výroby, útvar financí a účetnictví, údržby, rozborů, kontroly, statistiky, logistiky, informatiky a dalších.

2.2 Základní podnikové funkce

Mezi základní podnikové funkce můžeme zařadit funkci **nákupní**, která zajišťuje pokrytí potřeb podniku. Funkci **výrobní**, která zabezpečuje vytvoření podnikových výkonů a funkci **prodejní**, která se zabývá odbytem výkonů na trhu. Tyto tři základní podnikové funkce se liší podle toho, zda se jedná o podnik výrobní či obchodní. Ve výrobním podniku jsou zastoupeny všechny tři základní podnikové funkce, kdežto v obchodním podniku je to funkce nákupní a prodejní.

Oblast výroby přispívá k plnění základních funkcí podniku, obecně slouží k vytváření materiálních i nemateriálních statků. Výrobní podniková funkce je proces přeměny vstupních prvků prostřednictvím pracovní síly, technických prostředků, materiálu, služeb i informací na výsledný produkt.

Odbýtem rozumíme soubor pravidel a chování, která souvisí s předáním zboží zákazníkovi za požadavku splnění určitých cílů. Oblast odbytu by měla hodnotit produkty, které podnik vyrobí, aby vyhovovaly požadavkům odběratelů.

2.3 Charakteristika nákupní funkce

Dříve se na nákup pohlíželo jako na funkci obslužnou (podpůrnou), která plnila požadavky výrobní funkce nebo jiných interních funkcí podniku. Funkce nákupu se postupem času stále vyvíjí. Řada činností v podniku je ve značné míře automatizovaná, v důsledku toho finanční prostředky vynakládané na pracovní síly se snižují. Zbývající

činnosti jsou zajišťovány externími dodavateli a finanční prostředky vydané na tyto činnosti se zvyšují.

Nákupem rozumíme všechny činnosti v podniku, jejímž úkolem je zabezpečení bezporuchové výrobní, obchodní a jiné činnosti organizace požadovaným sortimentem výrobků, polotovarů, surovin, energií, obalů aj. a služeb v požadované kvalitě, v požadovaný čas na požadované místo při minimálních nákladech.³ Kromě toho musí nákup také respektovat podnikatelská, ekonomická, ekologická, sociální, technická a jiná kritéria.

V praxi pojmy nákup a materiálové hospodářství používáme jako synonyma, protože dobře řízené zásobování se bez respektování kritéria hospodárnosti neobejde. Toto kritérium je založeno na co nejmenším vynaložení ekonomických zdrojů (nákladů), pomocí kterých dosáhneme požadovaných cílů.

2.4 Řízení nákupu

Nákupní management zahrnuje následující aktivity:

- a) plánování nákupu,
- b) organizování nákupu,
- c) vedení zaměstnanců (nákupních skupin),
- d) kontrolu⁴

2.4.1 Plánování nákupu

Nejen v oblasti nákupu je plánování klíčovým faktorem pro úspěch každého podniku. Při plánování nákupu vycházíme ze stanovených cílů a strategií podniku. Výsledkem marketingového výzkumu, interní a externí analýzy je *situační analýza*.

Interní analýzou rozumíme analýzu vnitropodnikovou obsahující analýzu životního cyklu výrobku, analýzu silných a slabých stránek podniku a nejvíce používanou metodu ABC analýzu. Externí analýzu představuje analýza situace

³ GROS I., GROSOVÁ S.: *Tajemství moderního nákupu*, Praha 2006, str. 9

⁴ LUKOSZOVÁ X.: *Nákup a jeho řízení*, Brno 2004, str. 14

nákupního trhu zahrnující rozbor trhu, respektive odvětví a rozbor vlastní pozice podniku na trhu.

Situační analýza zjišťuje a vyhodnocuje data, na základě kterých si podnik zvolí svou nákupní strategii a bude provádět jednotlivá nákupní rozhodnutí a opatření.

2.4.2 Organizování nákupu

Každý podnik má svou vlastní organizační strukturu nákupu, která je odrazem zvolené nákupní strategie podniku. Nemůžeme proto jednoznačně říci, který způsob začlenění nákupu do podniku je nejlepší. Ale aby návrh organizační struktury byl účelný, musíme brát v úvahu plnění požadovaných cílů při co nejnižších nákladech.

Abychom mohly správně zařadit nákup do struktury podniku, je důležité si položit tři základní otázky a najít na ně odpověď.

- Jaký stupeň centralizace nákupu zvolit?
- Jak nákup zařadit do organizační struktury podniku?
- Jakou vnitřní organizaci nákupního útvaru navrhnout?⁵

2.4.3 Vedení zaměstnanců (nákupních skupin)

Předpokladem úspěšného vedení nákupu je zejména požadovaná kvalifikace pracovníků (vzdělání a praktické zkušenosti), ale i fyzické, duševní a osobní předpoklady pro daný útvar nákupu. K dosažení dlouhodobých výsledků podniku je zapotřebí si stanovit jasné cíle, správně motivovat nákupčí k pracovnímu výkonu a kontrola těchto výkonů pomocí zpětné vazby.

2.4.4 Kontrola

Kontrola slouží vedení nákupu k získání informací, zda plán byl úspěšně realizován. Úkolem kontroly je monitorování skutečného stavu, porovnávání se stavem plánovaným, včasné zjištění případných odchylek, rozbor těchto odchylek a případné navržení nápravných opatření.

⁵ GROS I., GROSOVÁ S.: *Tajemství moderního nákupu.*, Praha 2006, str. 111

2.5 Nákupní proces organizace

Jednotlivé kroky nákupního procesu jsou následující:

1. Zjištění problému

Nákupní proces je vyvolán za základě vnitřních nebo vnějších stimulů. Vznikne-li v podniku problém nebo potřeba koupě zboží či služby začíná v organizaci nákupní proces.

2. Základní údaje o potřebě

Potřeba je v této fázi identifikována pomocí druhu a množství zboží. Významným přínosem je i dodavatel, který může zákazníka seznámit s vlastnostmi nabízeného zboží.

3. Specifika výrobku

Zboží je specifikováno na základě technických parametrů. Jsou stanoveny optimální vlastnosti produktu a provádí se hodnotová analýza.

4. Hledání dodavatele

Úkolem útvaru nákupu je najít potřebné informace o potenciálních dodavatelích. Zdrojem informací mohou být obchodní zprávy, počítačové databáze, záznamy jiných oddělení, osobní návštěvy prodejců, inzeráty, články v časopisech, katalogy, veletrhy, doporučení apod. Pro kvalitnější výběr dodavatelů je vhodné shromažďovat potřebné informace a využívat poznatků získaných vlastním dlouhodobějším sledováním, z referencí dodavatelů, prováděním auditů apod.

5. Posuzování nabídek

Dodavatel je vyzván k předložení nabídky. Na základě získaných informací jsou jednotlivé nabídky posuzovány a dodavatelé vyloučeni nebo dále vyzváni k přímému jednání.

6. Výběr dodavatele

Výběr dodavatelů vychází z hodnocení jednotlivých schopností dodavatelů, podle různých kritérií, kterým je přiřazována důležitost (váha). Útvar nákupu má

zároveň za úkol rozhodovat o počtu dodavatelů to proto, aby síla vyjednávacího vlivu některého z nich příliš nerostla.

7. *Objednávka*

Obsahem konečné objednávky jsou technické parametry, množství, termín dodávek, postup při odmítnutí vadných dodávek, záruk apod.

8. *Zhodnocení nákupu*

Zákazník hodnotí výkon určitého dodavatele a spokojenost se zakoupeným výrobkem či službou. Při hodnocení vychází z předem stanovených kritérií a srovnává požadovaný stav se skutečným, podle porovnání skutečných nákladů s plánovanými. Výsledky mohou ovlivnit řešení podobného problému v budoucnosti. Na základě těchto výsledků může být smlouva s dodavatelem prodloužena, změněna nebo v horším případě neobnovena.⁶

2.6 Řízení zásob

Úkolem řízení zásob je jejich udržování na úrovni, která umožňuje kvalitní splnění jejich funkce:

- vyrovnávat časový nebo množství nesoulad mezi procesem výroby u dodavatele a spotřeby u odběratele,
- tlumit či zcela zachycovat náhodné výkyvy v průběhu těchto dvou navazujících procesů.

Z časového hlediska rozděluje řízení zásob na strategické a operativní. Při rozhodnutí o **strategickém řízení zásob** se firma zabývá výší finančních zdrojů, které vyčlení ze svých celkových disponibilních zdrojů na krytí zásob v dané výši a struktuře.

Operativní řízení zásob má za úkol zabezpečit udržování konkrétních druhů zásob v takové výši a struktuře, která odpovídá vnitropodnikovým potřebám při minimálních nákladech.

⁶ LUKOSZOVÁ X.: *Nákup a jeho řízení*, Brno 2004, str. 94

2.6.1 Zásoby a jejich členění

Základním předpokladem pro zajištění plynulé výroby a fungování celého podniku je stanovení potřebné úrovně zásob ve správném množství a správné struktuře. Mezi zásoby zahrnujeme suroviny, materiál, náhradní díly apod., které jsou součástí oběžného majetku firmy a u nichž dochází k jednorázové spotřebě.

Zásoby z hlediska funkce v reprodukčním procesu se rozdělují na tři základní skupiny:

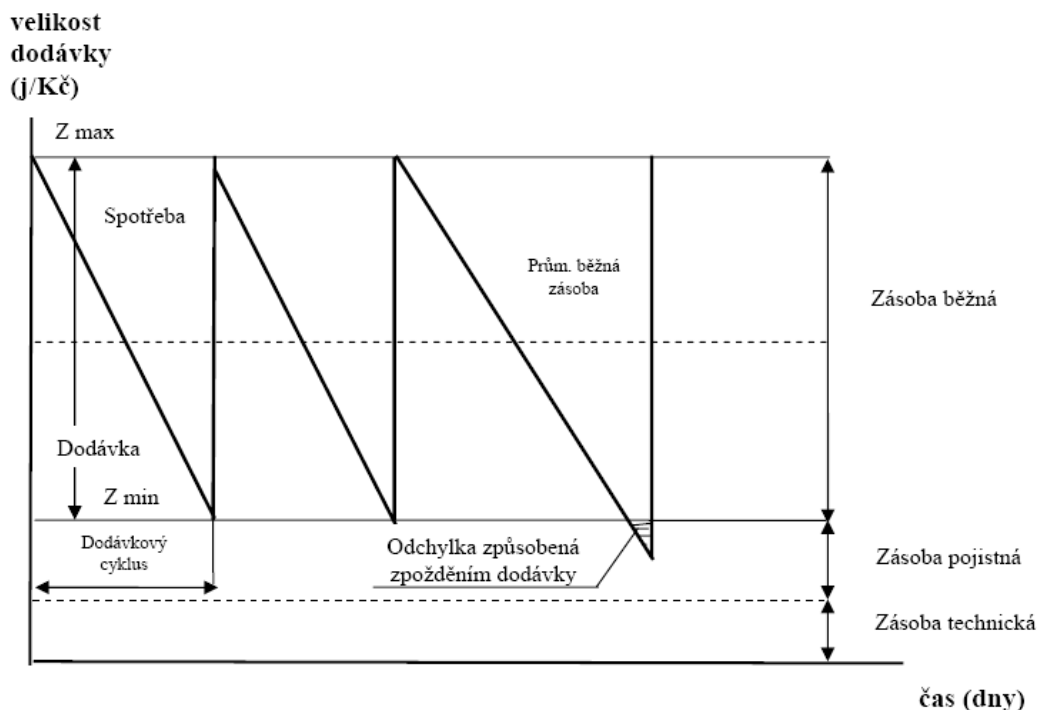
- zásoby ve sféře výroby,
- zásoby ve sféře obchodu,
- zásoby ve sféře spotřeby, kde patří i zásoby ve sféře společenské a individuální spotřeby.

Zásoby výrobního podniku se člení na:

- zásoby výrobní
- zásoby nedokončený a rozpracované výroby
- zásoby hotových výrobků

Základním deterministickým modelem řízení zásob je **tzv. pilový diagram** (viz. obr. 2.1), který znázorňuje zásoby podle jejich funkčních složek. Podle tohoto hlediska můžeme rozlišovat zásobu běžnou, pojistnou a technickou.

Obr. 2.1 Pilový diagram – schéma pohybu výrobních zásob



Zdroj: LUKOSZOVÁ X.: *Nákup a jeho řízení*, Brno 2004, str. 72

Běžnou zásobou rozumíme část zásob, která slouží ke krytí potřeb mezi dvěma dodávkami. Výše této zásoby kolísá v průběhu dodávkového cyklu mezi úrovní minimální a maximální zásoby (před a po dodávce). Důležité je sledovat průměrnou běžnou zásobu, která za podmínek rovnoměrné spotřeby se rovná polovině průměrné dodávky.

Zásoba pojistná představuje část zásob, která je na skladě navíc a slouží pro případ, kdy se dodavatel opozdí s dodávkou. Výše této zásoby se pohybuje v relativně stálé výši a v některých výrobních procesech může být minimální a pojistná zásoba totožná.

Technická zásoba se vyskytuje jen u některých druhů zásob, které vyžadují nezbytné technologické úpravy. Jedná se o případy, kdy je potřeba určitý čas na dosušení (u dřeva) nebo dozrání (u ovoce) zásoby. Tuto zásobu nemůžeme předčasně čerpat, jelikož není technologicky připravena pro výdej do výroby. Výše zásoby je individuální a závisí na použitém technologickém procesu.

2.6.2 Optimalizační metody v nákupu

Podle charakteru poptávky rozdělujeme základní modely zásob na:

- **deterministické**, kde je poptávka během časového období pevně dána a
- **stochastické**, kde je poptávka neurčitá.

Hlavním úkolem všech modelů je určit velikost objednávky a časový interval mezi vystavením objednávek, a to tak, aby byly minimalizovány náklady spojené se zásobováním a skladováním.

Mezi náklady na zásoby řadíme náklady na skladování, které se váží k zásobám. Dále jsou to pořizovací náklady spojené s každou jednotlivou objednávkou a v určitých případech lze kalkulovat s odhadnutými náklady, které vznikají při nedostatku zásob.

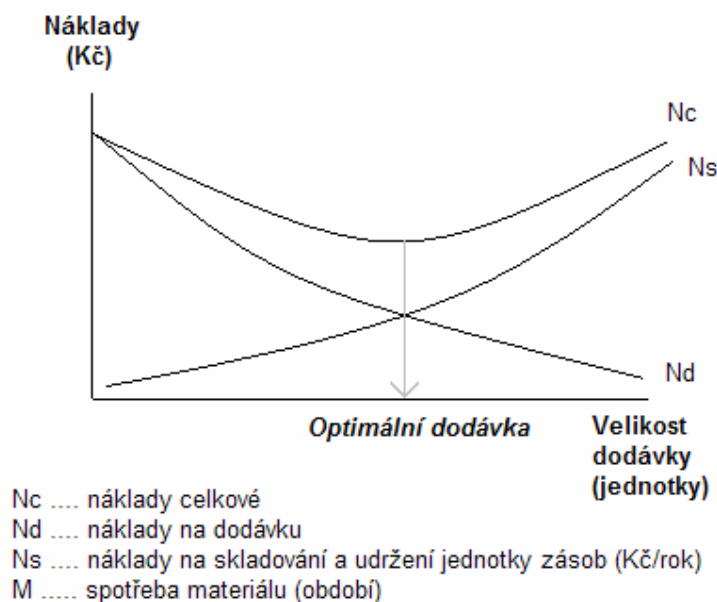
Náklady na skladování a udržování zásob je skupina nákladů, která roste se zvětšující se velikostí udržovaných zásob. Tyto náklady nejsou závislé na hodnotě zásob a výše závisí na tom, zda se jedná o vlastní či najímané sklady.

Další skupinu nákladů tvoří **náklady na vyřízení dodávky**, které klesají se zvětšující se velikostí zásoby. Zahrnují náklady spojené s převzetím zásilky, popř. s její kvalitativní kontrolou, náklady na výpravu objednávky, kterou je nutné vyhotovit a poslat dodavateli, náklady na zpracování dokumentace apod..

Pro určení optimální velikosti objednávky se nejčastěji používá přístup minimalizace celkových nákladů spojených s objednávkou a skladováním zboží, jehož výsledkem je výpočetní vztah známý jako **Harrisův – Wilsonův vzorec**:

$$\text{Optimální dodávka} = \sqrt{\frac{2 * N_d * M}{N_s}}$$

Obr. 2.2 Grafické vyjádření vztahu optimální velikosti dodávky



Zdroj: LUKOSZOVÁ X.: *Nákup a jeho řízení*, Brno 2004, str. 73

2.7 Výběr, hodnocení a klasifikace dodavatelů

Dodavatelé a odběratelé jsou základními subjekty nákupu. Útvar nákupu zajišťuje celou řadu dílčích procesů, kde mimo jiné patří i výběr a vyhodnocení skutečného výkonu dodavatelů.

2.7.1 Výběr dodavatelů

Výběrové šetření začíná vyhodnocováním jednotlivých nabídek potenciálních dodavatelů. Při výběru, toho správného dodavatele se nemůžeme omezit pouze na jedno kritérium. Proto vycházíme ze stanovení několika kritérií.

Mezi základní kritéria můžeme zařadit:

- schopnost dodání (v potřebném množství, kvalitě a čase),
- kvalita (spolehlivost, vstřícnost, dodržování norem),
- cena, slevy, platební podmínky,
- rychlost dodávky,
- přístup zaměstnanců,
- komunikace s dodavatelem,

- dodavatelský servis (záruky, úroveň služeb),
- ostatní (balení, apod.).

Velmi důležitou roli při výběru dodavatele hraje i jeho informační vyspělost, která mu dovoluje plánovat podle předpovědi vývoje poptávky a tím se vyvarovat nadbytečným zásobám nebo naopak nedostatku žádaného produktu. V zájmu každého podniku je eliminovat rizika spojená se zásobami jako např. riziko velkých zásob nebo naopak nedostatečných zásob. Informační vyspělost vede také k optimalizaci výrobních, skladovacích a transportních nákladů. Dodavatelé musí umět pružně reagovat na požadavky svých zákazníků.⁷

2.7.2 Hodnocení dodavatelů

Při hodnocení dodavatelů je možno použít celou řadu hodnotících systémů a metod. Potřebné informace jsou získávány marketingovým výzkumem nákupního trhu. *Mezi základní zdroje informací patří zejména:*

- evidence dodavatelů o jejich výkonech,
- osobní kontakty,
- firemní zprávy,
- internet,
- odborná literatura, časopisy, katalogy,
- veletrhy a výstavy,
- inzeráty a jiná reklama dodavatele apod.

Jedním z modelů, které efektivně a nezáujatě vyhodnocují jednotlivé dodavatele podle předem stanovených kritérií je **tzv. scoring – model**. Na základě již získaných informací je každý dodavatel ohodnocen body u všech nadefinovaných kritérií. Podle důležitosti jsou jednotlivým kritériím přiřazeny váhy. Pomocí aritmetického průměru se vypočítá celkové ohodnocení. Nakonec výsledné ohodnocení srovnáme s maximálně dosažitelným množstvím bodů. Dodavatele následně podle tohoto srovnání třídíme do jednotlivých skupin.

Dalším příkladem scoring – modelů je např. grafické znázornění celkové výkonnosti dodavatele. Kruhy v grafu odpovídají stupnici od 0 do 4, kde minimum je

⁷ odborný časopis Automatizace, ročník 49, číslo 7-8, strana 446

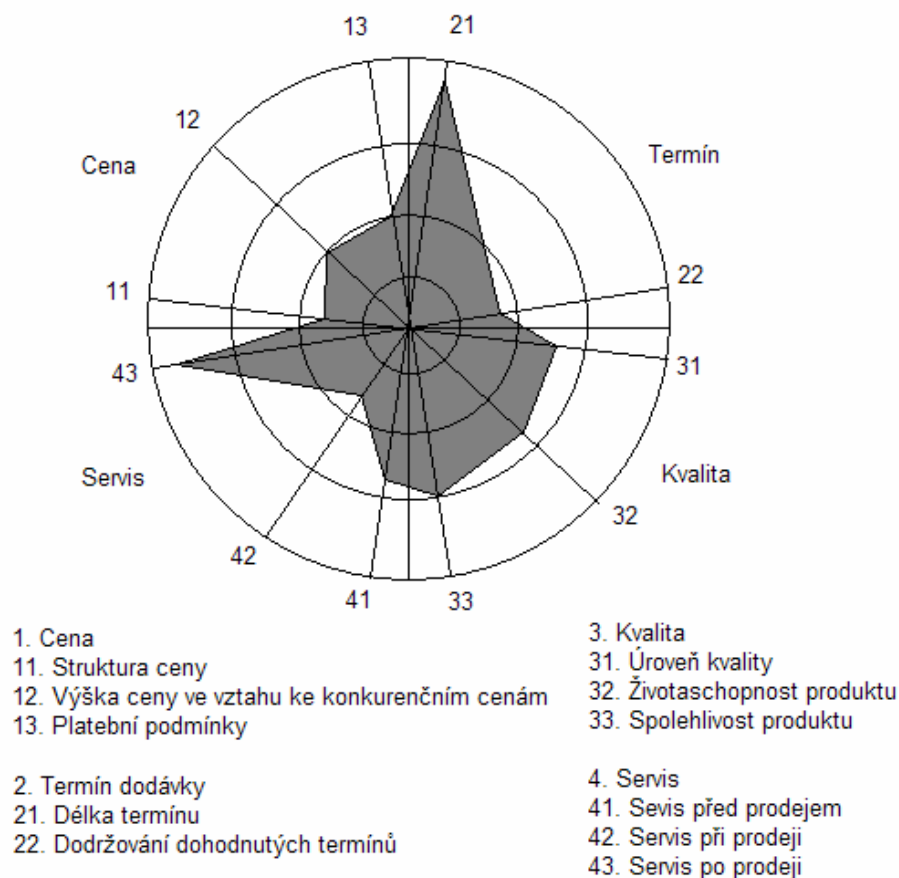
střed. Každému z hlavních kritérií (cena, termín, kvalita, servis) je přiřazen jeden kvadrant, který je rozdělen na další dílčí kritéria, jejich počet není stanoven. Tyto kritéria se ohodnotí v závislosti na konkrétním dodavateli a následně zanesou do grafu. Výkonnosti dodavatele odpovídá výsledná plocha geometrického obrazce, který je výsledkem hodnocení (viz obr. 2.3).

Tab. 2.1 Scoring – model pro hodnocení dodavatelů

Hodnotící kritérium	Dodavatel	X	Y	Z
A. Jakost				
<ul style="list-style-type: none"> váha 45 počet bezchybných dodávek z celkového počtu třiceti podíl v % 		22,0	25,0	18,0
podíl x váha		73,3	83,3	60,0
Body		33,0	37,5	27,0
B. Cena				
<ul style="list-style-type: none"> váha 30 průměrná cena za posledních třicet dodávek v Kč reciproční index 		160,0	180,0	100,0
index x váha		62,5	55,5	100,0
Body		18,8	16,7	30,0
C. Spolehlivost				
<ul style="list-style-type: none"> váha 25 celk. překroč. dodací lhůta za posl. 30 dodávek ve dnech reciproční index 		190,0	105,0	160,0
index x váha		55,3	100,0	65,6
Body		13,8	25,0	16,4
Celkové hodnocení		65,6	79,2	73,4

Zdroj: LUKOSZOVÁ X.: *Nákup a jeho řízení*, Brno 2004, str. 79

Obr. 2.3 Hodnocení výkonnosti dodavatele



Zdroj: LUKOSZOVÁ X.: *Nákup a jeho řízení*, Brno 2004, str. 79

2.7.3 Klasifikace dodavatelů

Existuje několik pohledů na klasifikaci dodavatelů. Jeden z nich vychází z dlouhodobějšího sledování spolehlivosti výkonů dodavatelů, kvality dodávaných výrobků a poskytovaných služeb.

Dodavatele mimo jiné můžeme rozdělit do následujících čtyř skupin:

- a) **Skupina P** - naprosto spolehliví dodavatelé (můžeme jim plně důvěřovat jak co do velikosti a úplnosti dodávek, tak co do kvality),
- b) **skupina Q** - průměrní dodavatelé (u těchto dodavatelů se vyskytují náhodné výkyvy stejně jako u kvality jejich výrobků),

- c) **skupina R** - rizikovní dodavatelé (často neplní požadavky v množství, kvalitě, termínech apod.),
- d) **skupina S** – nespolehlivý dodavatelé (sice působí na trhu, ale pro firmu jsou nepřijatelní).⁸

Podklady k této klasifikaci lze získat z různých zdrojů např. z referencí dodavatelů, od spolupracujících firem v oboru nebo z vlastního dlouhodobějšího sledování dodavatelů apod.

⁸ GROS I., GROSOVÁ S.: *Tajemství moderního nákupu.*, Praha 2006, str. 62

3 Metodika shromažďování dat

3.1 Přípravná fáze

Přípravná fáze vytváří základní předpoklady pro úspěšné zvládnutí celého výzkumu. Tato fáze zahrnuje definování problému, definování cíle a plán postupu.

Definování cíle

Cílem mé diplomové práce je na základě současné situace nákupu ve společnosti Magneton, a. s. získat informace o způsobilosti, schopnostech a chování dodavatelů, provést analýzu těchto dodavatelů a následně vytvořit návrh pro optimalizaci výběru dodavatelů v této společnosti.

Charakteristika problému

V dnešním automobilovém průmyslu, který zaujímá přední pozice ve světové ekonomice, probíhají velké změny, se kterými se musí umět vypořádat každý potenciální dodavatel.

Problém, kterým se zabývám v mé diplomové práci, je kvalita a včasnost plnění dodávek materiálu pro společnost MAGNETON. Dodavatelé v některých případech neavizují zpoždění termínu dodávek a společnost tak nemá možnost včas nabídnout zakázku druhému dodavateli.

Plán postupu

Nejprve je třeba získat potřebné informace, které mi umožní analyzovat oblast nákupu ve společnosti MAGNETON.

Na základě získaných informací provést analýzu jednotlivých dodavatelů komponentů na alternátor.

Posledním krokem je zpracování, vyhodnocování a interpretace výsledků.

Časový harmonogram

Název činnosti	měsíce					
	listopad	prosinec	leden	únor	březen	duben
Sběr dat	LN					
Charakteristika společnosti		LN				
Teoretická východiska			LN			
Metodika shromažďování dat				LN		
Analýza současné situace				LN		
Návrhy a doporučení					LN	
Dokončení DP					LN	
Odevzdání DP						LN
LN – Lucie Neumanová						

Rozpočet diplomové práce:

– tisk a kopírování	240,--
– vazba	200,--
– jízdné	226,--
rozpočet tedy celkem činil	666,--

3.2 Realizační fáze

Obsahem této fáze je sběr informací, jejich zpracování a následná interpretace výsledků spolu s návrhy a praktickými doporučeními.

Sběr informací probíhal ve spolupráci s ředitelem nákupu společnosti MAGNETON Ing. Michaelem Aligerem. Hlavním zdrojem informací se staly převážně interní materiály společnosti Magneton, a. s.. Jedná se především o „směrnice“, materiály týkající se objednávek, výroční zpráva společnosti, internetové stránky apod.

Informace pro analýzu současné situace nákupu jsem získala, jak z interních materiálů firmy, tak z rozhovoru s ředitelem nákupu. Komunikace probíhala telefonicky a formou osobních pohovorů přímo ve společnosti.

Na základě získaných informací provedu analýzu současné situace nákupu ve společnosti, kterou se zabývám v následující kapitole.

Po provedení analýzy vypracuji návrhy a doporučení, které budou společnosti nápomoci k vyřešení a odstranění problému.

4 Analýza současné situace nákupu ve společnosti

Ve společnosti MAGNETON a.s. je nákupní činnost částečně decentralizována. To znamená, že část nákupu závodu povrchových úprav a závodu nářadí si tyto závody organizují sami. Úsek nákupu je tak zodpovědný zejména za vyhledávání a logistiku nakupovaného materiálu pro obor hlavní výroby.

S obstaráváním materiálu souvisí činnosti jako, výběr dodavatele, uzavírání kupních smluv, objednávání, doprava, urgency, příprava podkladů pro zajištění plateb dodavatelům, reklamace.

4.1 Proces nakupování

Postupový diagram procesu nakupování je uveden v příloze č. 1.

4.1.1 Poptávkové řízení

Podkladem pro poptávkové řízení z hlediska poptávaného množství je pro jednotlivé pracovníky ÚN plán nakupovaných materiálů. Tento plán je výsledkem materiálových rozpadů rozpočtového plánu finálních výrobků společnosti, který sestavuje OÚ. Plán je sestavován každoročně pro následující kalendářní rok. Může být sestaven také mimořádně v průběhu roku v případech očekávaného velkého navýšení/snížení plánu, či změny sortimentu. V rámci ISD je plán k dispozici na základě rozpadu finálních výrobků vytvořeného OIT.

Členové porady vedení společnosti a členové porady k poptávkám zákazníků OÚ schválí realizaci nových výrobků. Na základě tohoto schválení pak dále TÚ zpracovává rozpad materiálů a dílů nového finálního výroku, případně seznam změn v rozpadu materiálů a dílů odlišných od sériového výrobku. Tento rozpad slouží ÚN jako podklad pro realizaci poptávkového řízení (příloha č. 2)

Seznam nakupovaných materiálů a dílů musí obsahovat:

- název materiálu, dílů a jejich rozměr, jakost,
- druh výrobku, číslo výkresu a jeho technické parametry,
- měrné jednotky, spotřební množství (ks, kg, l,...),
- cenový limit,

- předpokládané roční množství,
- kontaktované dodavatele při výrobě prototypů a vzorků.

4.1.2 Výběrové řízení a schvalování dodavatelů

Nejvýhodnější pro společnost jsou ti dodavatelé, kteří splňují dané požadavky z hlediska jakosti, spolehlivosti, cen, dodacích a platebních podmínek. Cílem společnosti je takovéto dodavatele získat a udržet si je.

Pracovník ÚN ihned po obdržení seznamu nakupovaného materiálu a dílů zahájí poptávkové řízení, které musí být ukončeno do 30 kalendářních dnů. Případně v dohodnutém termínu od obdržení příslušných dokladů pro zahájení poptávkového řízení.

Každé poptávkové řízení je řádně evidováno pod číslem (200x/Dx/xxx/M). Číslo je tvořeno rokem zahájení poptávkového řízení, číselným označením příslušného referenta ÚN, pořadovým číslem poptávky a označení druhu poptávky (M – materiál, polotovary, výrobky).

Poptávka pro dodavatele je doplněna o tyto kritéria:

- informace o dodavateli (kopie živnostenského oprávnění, osvědčení o přidělení DIČ),
- požadavky na kvalitu materiálu a dílu,
- požadavky na systém jakosti,
- dodací podmínky,
- platební podmínky,
- ostatní údaje.

Poptávkové řízení je vedeno s několika potenciálními dodavateli, minimálně se dvěma, a slouží nejen ke srovnávání jednotlivých podmínek, ale i k získání možných dodavatelů. Zahraničnímu dodavateli je poptávka vypracována v řeči obvyklé pro obchodní styky dané země.

Obdržené nabídky dodavatelů jsou následně vyhodnocovány referentem ÚN. Výsledkem vyhodnocení poptávkového řízení je tabulka, která je rozdělena podle jednotlivých parametrů (cena, platební podmínky, dodací podmínky, měna a ostatní). Ředitel nákupu následně předloží vyhodnocení poptávkového řízení ke schválení.

S výsledkem poptávkového řízení je seznámen zadavatel a následně seznámí ředitel nákupu, finanční ředitel a ředitel společnosti. *Podmínky pro schválení nového dodavatele:*

- nejvýhodnější dodavatel dle poptávkového řízení,
- vyhodnocení auditu či kontrolní návštěvy s předpoklady zlepšování u dodavatele,
- schválené vzorky.

Příslušný pracovník ÚN oznámí všem dodavatelům, kteří zaslali nabídky, výsledek výběrového řízení. Dodavatelé, kteří byli vybráni, obdrží písemné vyjádření o výsledku výběrového řízení včetně následujících informací:

- označení materiálové položky (název a číslo položky),
- objem dohodnutých dodávek (% , ks, kg, m, l, ...),
- dohodnutou cenu,
- termín zahájení dodávek,
- ostatní údaje.

Po ukončení poptávkového řízení jsou nabídky dodavatelů a ostatní údaje o účastnících poptávkového řízení archivovány v ÚN po dobu 3 let.

4.1.3 Kupní smlouva

Na základě plánu a uzavřených výběrových řízeních uzavře ÚN se schválenými dodavateli kupní smlouvu s vybraným dodavatelem. *Kupní smlouva pro potřeby společnosti musí obsahovat následující údaje:*

- název a adresu dodavatele i odběratele tak, jak je uvedeno v obchodním rejstříku,
- identifikační čísla organizací,
- daňová identifikační čísla organizací,
- evidenční číslo zápisu do obchodního rejstříku,
- bankovní spojení a čísla účtů,
- předmět plnění a cenu,
- ostatní dohodnuté podmínky jako např. platební podmínky, místo plnění, dopravu, záruku, náradí, výrobní zařízení atd.

Součástí kupní smlouvy jsou i jakostní požadavky společnosti pro dodavatele, které obsahují informace pro úplné a přesné zasílání dokumentů týkající se:

- předkládání vzorků pro schvalovací řízení,
- kontrolních znaků na výkresech,
- podmínky pro uvolnění dodávek bez vstupní kontroly,
- zasílání formuláře „Řízení neshody 8D REPORT“,
- audit dodavatele,
- rozvoj dodavatele.

Přílohou kupní smlouvy pro materiály dodávané dle výkresové dokumentace tvoří vzájemně odsouhlasená výkresová dokumentace nebo technické podmínky.

Kupní smlouva se zpravidla uzavírá jako jednorozhodčí, ale může být uzavřena i jako víceletá. V případě jednorázově nakupovaných materiálů měsíční, čtvrtletní nebo pololetní. Rámcové kupní smlouvy musí být uzavřeny do konce prvního čtvrtletí roku.

V případech, kdy dodavatel nepřistoupí na návrh kupní smlouvy dle společnosti, je možné uzavření kupní smlouvy dle návrhu dodavatele, ale pracovník ÚN je povinen projednat a prokazatelně doložit (např. zápisem z jednání) seznámení dodavatele s postupem při vzorování, řešení reklamací, specifikací nákupu a technických podmínek nákupu. Při uzavírání smlouvy je úkolem pracovníka ÚN, aby smlouva obsahově odpovídala kupní smlouvě dle společnosti, včetně ustanovení týkající se vzorování, reklamací, specifikace nákupu a technických podmínek.

ÚN připraví kupní smlouvu s daným dodavatelem, doplní o formulář „Připomínkový list ke kupní smlouvě“, zajistí vyjádření ke kupní smlouvě od odpovědných pracovníků a podepsání kupní smlouvy dle Spisového řádu. Evidenční číslo kupní smlouvy se tvoří číslem střediska, označením referenta ÚN, pořadovým číslem kupní smlouvy a dobou platnosti (0300/Dx/xxx/200x).

Kupní smlouva se vystavuje ve dvou vyhotoveních, z nichž každé má platnost prvopisu. Jedno vyhotovení kupní smlouvy je předáno dodavateli, jedno je uloženo u příslušného pracovníka ÚN. Za evidenci kopií kupních smluv (včetně dílčích kupních smluv) odpovídá příslušný pracovník nákupu a musí být průkazně vedena v ÚN.

4.1.4 Objednání materiálu

Podkladem pro objednávání materiálu je každý čtvrtek aktualizovaný HPV, na jehož základě je v ISD prováděno plánování potřeb materiálu.

Plánovaný materiál je u dodavatelů objednáván na základě plánu a uzavřených kupních smluv. V ISD je příslušným logistikem ÚN vystavena objednávka, která musí obsahovat tyto náležitosti:

- číslo objednávky,
- název dodavatele dle obchodního rejstříku včetně IČO,
- datum vystavení,
- dodací lhůtu,
- jméno logistika ÚN včetně telefonického a faxového spojení,
- způsob dodání,
- název materiálu s přesnou technickou specifikací včetně normy,
- množství,
- jednotkovou cenu,
- údaje o obalech,
- místo plnění,
- měnu, ve které má být úhrada provedena,
- zvláštní údaje pro dodání materiálu,
- razítko a podpis (příloha č. 3)

Vystavenou objednávku potvrdí příslušný logistik ÚN a formulář objednávky doplní o formulář „připomínkový list ke smlouvě“, kde musí být uveden způsob úhrady tj. buď hotově nebo převodem. Oba doklady schvaluje ředitel nákupu a také odpovídá za následné schválení.

ÚN zajišťuje, podle potřeby, dopravu objednaného materiálu od dodavatele tam, kde není dohodnuta doprava nebo v mimořádně odůvodněných situacích.

Ve vztahu k dodavatelům je v rámci dodacích podmínek využíváno INCOTERMS – 2000. Dodávky materiálu probíhají formou CPT (přeprava placena do ujednaného místa určení) a DDP (s dodáním na ujednané místo určení včetně zaplacení cla). Pokud není u některých dodavatelů smluvně zajištěna doprava je v rámci společnosti ÚN zajištěn smluvní dopravce.

4.1.5 Hodnocení dodavatelů

Cílem hodnocení je získání informací o způsobilosti, schopnostech a chování dodavatele.

Hodnocení dodavatelů musí být realizováno u každého nového dodavatele a při každé změně některého z hodnocených parametrů mající vliv na výsledné komplexní hodnocení, minimálně však jednou za rok. Vyplnění dotazníku probíhá ve spolupráci ÚJ a ÚN. Příslušný pracovník ÚN zajistí v dotazníku určeném k hodnocení dodavatelů vyplnění údajů. Výsledná data z dotazníku zadají příslušní pracovníci ÚN a ÚJ do ISD, který vyhodnotí dodavatele pomocí tzv. scoring - modelu (viz. příloha č. 4).

U dodavatele jsou realizovány buď audit systému jakosti nebo postupu. Postup je stanoven dle směrnice Externí audit. Rozhodujícím kritériem pro volbu typu prověrky je organizace dodavatele, dodávaná položka a výrobní proces. Oby typy provere jsou realizovány dle příslušných metodik společnosti. Za určení typu a rozsahu auditu zodpovídá úsek jakosti. Při hodnocení části „Audit systému jakosti“, kdy nebyl ze strany společnosti realizován audit lze dodavatele v této oblasti hodnotit i na základě platného certifikátu systému jakosti.

Za zabezpečení informací o certifikaci dodavatele, jakož i získání kopií platných certifikátů a jejich aktualizaci zodpovídá ÚN. Jedna kopie certifikátu zůstává založena v ÚN, druhá v ÚJ. Informace o certifikaci dodavatele nezbavují povinnosti k prověření dodavatele vlastním auditem.

Na základě hodnocení dodavatele dle dosaženého procenta je dodavatel zařazen do jedné ze tří kategorií:

Dodavatel A (80 – 100 %)

je způsobilý jako strategický a obchodní partner společnosti.

Dodavatel B (60 – 79 %)

je způsobilý podmíněčně pouze jako obchodní partner – nutná podstatná opatření ke zlepšení jednotlivých oblastí a stabilní dohled ze strany společnosti.

Dodavatel C (0 – 59 %)

je nezpůsobilý až nevhodný, jako obchodní partner – po dosažení podstatného zlepšení je nutno provést nové hodnocení.

4.1.6 Reklamace

V případě nesplnění objednávky, jak kvalitativně tak kvantitativně je dodavatel upozorněn obvyklým způsobem na její nesplnění (ústně, dopisem, e-mailem)

Za vyřízení reklamací svých položek zodpovídá příslušný logistik ÚN. Ten je povinen vyřídit reklamaci nejpozději do 2 kalendářních měsíců od vystavení reklamačního protokolu, zahraniční reklamace do 3 kalendářních měsíců od vystavení reklamačního protokolu. V případě sporu nebo neuznání reklamace ze strany dodavatele vyvolá ihned ředitel nákupu ve spolupráci s OJD jednání, které určí další postup o vadě vůči dodavateli za účasti:

- příslušný logistik ÚN nebo ŘN,
- pracovník OJD,
- další dle potřeby (konstruktér technického úseku,...).

Ředitel nákupu průběžně sleduje a vyhodnocuje stav vyřizování reklamací na základě rozboru zpracovaného OJD.

4.2 Analýza dodavatelů

Společnost MAGNETON vyrábí celou řadu výrobků, které směřují především do automobilového průmyslu. Mezi hlavní sortiment patří alternátory, startéry, relé a bimetalové pojistky. Právě alternátoru a jejich dodavatelům bude v této části kapitoly věnována pozornost.

V následující analýze jsem se zaměřila na kvalitu a včasnost plnění dodávek jednotlivých komponentů alternátoru. Data jsou použita za období únor 2007 – únor 2008. Pro analýzu bylo vybráno následujících 5 dodavatelů:

- METAFORM-slévárna Al, spol.s r.o.
- MHS – tlakové lití s. r. o.
- BONET trade a. s.
- Eurokov, s. r. o.
- BSB Schönberg + Cerny

MAGNETON využívá k hodnocení svých dodavatelů informační systém DIAMAC, který vyhodnocuje získané informace o způsobilostech, schopnostech a chování dodavatelů pomocí tzv. scoring – modelu. A právě z tohoto hodnocení jsem vycházela při analýze jednotlivých dodavatelů.

4.2.1 METAFORM-slévárna Al, spol.s r.o.

Skupina METAFORM je společenstvím firem ALUTEX, spol. s. r. o., METAFORM – slévárna Al, spol. s. r. o. a METACO, spol. s. r. o. Tato skupina firem se zabývá výrobou hliníkových tlakových odlitků, konstrukcí a výrobou tlakových licích nástrojů. Firma METAFORM – slévárna Al, spol. s. r. o. se sídlem v Kroměříži zajišťuje pro společnost MAGNETON dodávky předního víka.

Tab. 4.1 Přehled dodávek od dodavatele METAFORM

Dodavatel	Objednávka předního víka		Dodávka předního víka		
	ks	dodací lhůta	datum	ks	reklamace v ks
METAFORM	8 000	28.2.2007	13.2.2007	1 750	0
	6 000	24.4.2007	14.2.2007	3 984	0
	8 000	20.5.2007	20.2.2007	2 850	0
	5 000	29.6.2007	26.2.2007	2 686	2
	7 000	10.9.2007	4.4.2007	2 670	0
	8 000	10.2.2008	6.4.2007	3 345	0
	10 000	25.2.2008	11.4.2007	548	3
			17.5.2007	1 826	0
			18.5.2007	3 450	1
			7.6.2007	2 920	0
			8.6.2007	900	0
			11.6.2007	920	0
			12.6.2007	2 550	2
			14.6.2007	946	42
			6.9.2007	900	6
			7.9.2007	1 800	7
			10.9.2007	1 979	4
			11.9.2007	950	10
			14.9.2007	1 189	1
			11.2.2008	930	0
			12.2.2008	2 720	0
			14.2.2008	1 327	0
			15.2.2008	920	0
			19.2.2008	1 730	0
			20.2.2008	781	0
			25.2.2008	2 449	0
			27.2.2008	2 900	0
			29.2.2008	1 770	0
celkem	52 000	7 objednávek	28 dodávek	53 690	78

Pozn.:



dodávka splněna v termínu

dodávka nesplněna v termínu

Ve firmě je zaveden a používán systém řízení kvality dle norem ISO 9001:2000, zaručující kvalitu procesů a tím i kvalitu konečného výrobku a dodávek. Ve výstavbě je systém řízení jakosti TS 16 949. Z výše uvedené tabulky (tab. 4.1) lze vidět, že firma MATAFORM z celkového počtu 53 690 ks předních vík má 0,15 % reklamovaných, což je způsobeno vadou materiálu zjištěného při výrobě.

$$\text{podíl reklamovaných kusů materiálu} \quad (78/53\,690) * 100 = 0,15 \%$$

Ve vztahu k regionálnímu umístění, politické situaci, světovému trhu a stabilitě měny se firma jeví, jako ekonomicky stabilní. MAGNETON od firmy METAFORM

odebírání 40 – 100 % produkce potřebné pro výrobu. V průběhu sledovaného období firma zvýšila cenu dodávaného materiálu o 2,09 % (viz. příloha č. 5).

Z výzkumu vyplynulo, že dodavatel dodržuje veškeré podmínky stanovené v kupní smlouvě a je ochoten přistoupit na případné změny dodávek. Podle podmínek stanovených v kupní smlouvě je splatnost faktur u tohoto dodavatele více než 60 dnů. Dodavatel se zdá být z finančního hlediska silným a nabízí i možnost využití jiných forem financování jako je např. směnka apod. Dodávky materiálu probíhají formou CPT (přeprava placena do ujednaného místa určení).

METAFORM má vybudovaný systém plánování a řízení výroby, který je plně funkční. Výrobní prostory dodavatele vyhovují výrobnímu programu. Výroba odlitků se provádí na vysokotlakých lisích strojích pod dohledem vysoce kvalifikovaného personálu. Firma používá vysoký stupeň mechanizace a automatizace. Existující a plně vyhovující systém skladování umožňuje průhlednost zásob.

Z hlediska ochoty dodavatele, rychlosti reakce na požadavky MAGNETONu a případné změny požadavků je tento dodavatel v oblasti dodávek vzorků, atestu materiálu, certifikátů zkušeben hodnocen jako velice spolupracující. Informace týkajících se ohrožení dodávek (nesplnění termínu, nedodání objednaného množství), vyřizování zakázky jsou snadno dostupné. Příprava k nakládce je vždy splněna v dohodnutém čase a vybavena doklady.

Úplnost a včasnost dodávek je splněna na 71,43 %. Dodavatel se aktivně podílí na řešení zastavených dodávek (pozastavení dodávky na příjmu, ...) pomocí rychlého uvolnění dodávky. V případě reklamace je firma schopna pohotově vyřešit danou situaci. Celkové hodnocení dodavatele podle tzv. scoring modelu je C.

Nedodržení dodacích lhůt	$(2/7) * 100 = 28,57 \%$
---------------------------------	--------------------------------------------

Dodržení dodacích lhůt	$100 - 28,57 = 71,43 \%$
-------------------------------	--------------------------------------------

4.2.2 MHS – tlakové lití s. r. o.

Společnost MHS – tlakové lití s. r. o. má ve své činnosti:

- tlakové lití hliníku,
- výrobu předmětů z barevného kovu,

- kovoobrábění,
- obchodní činnost.

Tab. 4.2 Přehled dodávek od dodavatele MHS

Dodavatel	Objednávka předního víka		Dodávka předního víka		
	ks	dodací lhůta	datum	ks	reklamac v ks
MHS	3 000	22.1.2008	15.1.2009	5 553	0
	8 000	6.2.2008	1.2.2008	1 369	1 039
	8 000	20.2.2008	14.2.2008	961	23
celkem	19 000	3 objednávky	3 dodávky	7 883	1 062

Pozn.:

	dodávka splněna v termínu
	dodávka nesplněna v termínu

Firma MHS se od letošního roku stala novým dodavatelem součástek předního víka. Převzetí materiálu se provádí v prostorách skladu, kde byla prováděna kvalitativní přejímka stavu dodávky příslušným pracovníkem LP. Ten zjistila, že z 1 069 ks materiálu bylo 1 039 vadných. Proto podíl reklamovaných dodávek je 13,47 %.

$$\text{podíl reklamovaných kusů materiálu} \quad (1\,062/7\,883) * 100 = 13,47 \%$$

Do společnosti MAGNETON dodává do 10% své produkce a jeví se jako ekonomicky stabilní dodavatel. MHS se stala novým dodavatelem a cena je hodnocena na základě srovnání s konkurencí s nejvýhodnější cenou stejného materiálu. Cena dodávky není závislá na vývoji kurzu české měny, jelikož se jedná o tuzemského dodavatele, ale částečně je závislá na vývoji cen vstupních surovin.

Podle kupní smlouvy s MHS probíhají dodávky materiálu formou CPT a splatnost faktur je 30 – 44 dnů. Dodavatel je finančně středně silný a nabízí možnost využití i jiných forem financování, ale jen do určitého finančního objemu. Dodržuje veškeré podmínky stanovené v kupní smlouvě a je ochoten přistoupit na případné změny dodávek.

MHS má vybudovaný systém plánování a řízení výroby, který je plně funkční. Vysoký stupeň mechanizace a automatizace vyžaduje také vysokou odbornost personálu. Existující a částečně vyhovující systém skladování umožňuje průhlednost zásob.

Vysoká úroveň spolupráce s dodavatelem v oblasti dodávek vzorků, atestu materiálu, certifikátů zkušeben (z hlediska ochoty dodavatele, rychlosti reakce na požadavky MAGNETONu a případné změny požadavků). MHS je firma se sídlem

v Heřmanově huti, což je vzdáleno necelých 400 km od Kroměříže. Vysoká dostupnost informací týkajících se ohrožení dodávek (nesplnění termínu, nedodání objednaného množství), vyřizování zakázky.

Příprava k nakládce materiálu je vždy splněna v dohodnutém čase a řádně vybavena doklady. Úplnost a včasnost dodávek je splněna na 33,33 %. MHS v případě vyřízení reklamace přistupuje rychle a vstřícně. Celkové hodnocení dodavatele pomocí tzv. scoring – modelu je A.

Nedodržení dodacích lhůt	$(2/3) * 100 = 66,67 \%$
---------------------------------	--------------------------------------------

Dodržení dodacích lhůt	$100 - 66,67 = 33,33 \%$
-------------------------------	--------------------------------------------

4.2.3 BONET trade a. s.

Firma BONET spolupracuje s velkými renomovanými firmami v celé Evropské unii, a to zejména v oblasti kusové i sériové výroby přesných dílů dle specifikace zákazníka pro automobilový, letecký, zbrojní a energetický průmysl.

Tab. 4.3 Přehled dodávek od dodavatele BONET

Dodavatel	Objednávka jádra rotoru		Dodávka jádra rotoru		
	ks	dodací lhůta	datum	ks	reklamáce v ks
BONET	2 300	3.5.2007	3.5.2007	2 800	0
	6 000	6.6.2007	6.6.2007	2 800	5
	10 000	29.6.2007	19.6.2007	3 200	8
	4 000	12.7.2007	27.6.2007	2 800	0
	5 000	13.8.2007	29.6.2007	2 360	0
	5 000	17.8.2007	9.7.2007	1 180	0
	2 000	31.8.2007	13.7.2007	2 820	0
	6 000	10.9.2007	19.7.2007	2 320	0
	5 000	17.10.2007	26.7.2007	3 540	0
	2 650	3.12.2007	27.7.2007	1 350	0
	5 000	5.12.2007	14.8.2007	2 800	0
	4 000	4.1.2008	15.8.2007	2 800	0
	4 000	14.1.2008	21.8.2007	2 800	0
	1 500	25.1.2008	24.8.2007	2 800	8
	4 000	5.2.2008	31.8.2007	2 800	0
	8 000	18.2.2008	10.9.2007	2 200	0
	9 000	29.2.2008	1.10.2007	2 190	0
			4.10.2007	2 360	0
			16.10.2007	2 276	0
			22.10.2007	2 260	0
			24.10.2007	1 980	0
			1.11.2007	2 600	0
			30.11.2007	1 170	0
			6.12.2007	3 540	6
			11.12.2007	2 190	8
			18.12.2007	1 180	0
			20.12.2007	2 260	0
			17.1.2008	1 260	0
			22.1.2008	1 180	0
			31.1.2008	546	0
			1.2.2008	518	0
			4.2.2008	550	0
			5.2.2008	840	0
			6.2.2008	3 180	0
			7.2.2008	860	0
			8.2.2008	1 914	0
			15.2.2008	1 180	0
			19.2.2008	1 092	0
			27.2.2008	1 000	0
			28.2.2008	1 765	0
celkem	83 450	17 objednávek	40 dodávek	81 261	35

Pozn.:



dodávka splněna v termínu

dodávka nesplněna v termínu

Firma BONET je certifikována ČSN EN ISO 9001:2001 a pravidelně certifikována svými zákazníky. Z celkového počtu 81 261 ks bylo vadných pouze 35 ks materiálu, jak je vidět v tabulce 4.3. Bylo to způsobeno vadou materiálu, který byl zjištěn přímo při výrobě.

podíl reklamovaných kusů materiálu $(35/81261) * 100 = 0,04 \%$

Firma BONET se jeví jako ekonomicky stabilní dodavatel. MAGNETON odebírá od firmy 40 - 100 % produkce. V průběhu sledovaného období dodavatel nezvýšil ani nesnížil cenu dodávek materiálu (viz. příloha č. 5). Cena dodávky není závislá na vývoji kurzu české měny ani na vývoji cen vstupních surovin.

Dodavatel dodržuje veškeré podmínky stanovené v kupní smlouvě a je ochoten přistoupit na případné změny dodávek. Dle platebních podmínek stanovených v kupní smlouvě je splatnost faktur 45 – 60 dnů. Dodavatel je finančně středně silný nabízí i možnost využití jiných forem financování, ale jen do určitého finančního objemu.

Dodávky materiálu probíhají formou CPT. Dodavatel má vybudovaný systém plánování a řízení výroby, který je částečně funkční. Firma průběžně investuje do nových sofistikovaných výrobních technologií a měření, což značí o průměrné úrovni technologického vybavení a odbornosti personálu.

Existující a částečně vyhovující systém skladování umožňuje průhlednost zásob. Hodnocení spolupráce s dodavatelem v oblasti dodávek vzorků, atestu materiálu, certifikátů zkušeben (z hlediska ochoty dodavatele, rychlosti reakce na požadavky MAGNETONu a případné změny požadavků) se jeví jako průměrná.

Dopravní dostupnost dodavatele je velmi dobrá, neboť firma BONET sídlí ve Zlínském kraji stejně jako firma MAGNETON. Příprava k nakládce je vždy splněna v dohodnutém čase a vybavena příslušnými doklady. Úplnost a včasnost dodávek je splněna na 64,71 %. Dodavatel má aktivní přístup k řešení reklamací tak i zastavených dodávek (pozastavení dodávky na příjmu, ...). Celkové hodnocení dodavatele pomocí tzv. scoring – modelu je C.

Nedodržení dodacích lhůt $(6/17) * 100 = 35,29 \%$

Dodržení dodacích lhůt $100 - 35,29 = 64,71 \%$

4.2.4 Eurokov, s. r. o.

Výrobním programem firmy Eurokov, s.r.o., je především výroba přesných součástí (hřídele). Mezi největší zákazníky patří významní evropští výrobci automatických praček. Dále firma EUROKOV dodává řadu součástí pro automobilový průmysl. Jedná se převážně o díly pro automatické převodovky firmy Renault, VW-AUDI a dále díly pro firmu Contitech. Stejně jako firma BONET je i EUROKOV dodavatelem jádra rotoru, který slouží k výrobě alternátoru.

Tab. 4.4 Přehled dodávek od dodavatele EUROKOV

Dodavatel	Objednávka jádra rotoru		Dodávka jádra rotoru		
	ks	dodací lhůta	datum	ks	reklamace v ks
EUROKOV	2 000	10.2.2008	6.2.2008	3 180	0
	2 000	20.2.2008	7.2.2008	860	0
	2 000	20.2.2008	27.2.2008	1 000	0
celkem	6 000	3 objednávky	36 dodávek	5 040	0

Pozn.:

	dodávka splněna v termínu
	dodávka nesplněna v termínu

Firma Eurokov se od února letošního roku stala novým dodavatelem součástek rotoru. Za sledované období, jak je vidět z tab. 4.5 nebyla ze strany MAGNETONU reklamována žádná položka.

podíl reklamovaných kusů materiálu $(0/11\,079) * 100 = 0 \%$

Z hlediska ekonomické stability ve vztahu k regionálnímu umístění, politické situaci, světovému trhu a stabilitě měny se firma jeví jako ekonomicky stabilní. Společnost MAGNETON odebírá od firmy EUROKOV necelých 10 % produkce. Cena dodávaného materiálu je hodnocena na základě srovnání s konkurencí s nejvýhodnější cenou stejného materiálu. Cena dodávky není závislá na vývoji kurzu české měny ani na vývoji cen vstupních surovin.

Dle platebních podmínek stanovených v kupní smlouvě je splatnost faktur 30 – 44 dnů. Dodavatel se jeví jako finančně středně silný a nabízí možnost využití i jiných forem financování, ale jen do určitého finančního objemu. Dodávky materiálu probíhají formou CPT.

Dodavatel dodržuje veškeré podmínky stanovené v kupní smlouvě a je ochoten přistoupit na případné změny dodávek. Má vybudovaný systém plánování a řízení

výroby, který je plně funkční. Také plně vyhovující systém skladování umožňuje průhlednost zásob. Hodnocení spolupráce s dodavatelem v oblasti dodávek vzorků, atestu materiálu, certifikátů zkušeben (z hlediska ochoty dodavatele, rychlosti reakce na požadavky MAGNETONu a případné změny požadavků) je na vysoké úrovni.

Vzdálenost dodavatele od společnosti MAGNETON je do 150km s velmi dobrou dopravní dostupností. Příprava k nakládce je vždy splněna v dohodnutém čase a vybavena příslušnými doklady. Úplnost a včasnost dodávek je splněna na 66,67 %. V případě vyřízení reklamace dodavatel přistupuje rychle a vstřícně. Celkové hodnocení dodavatele pomocí tzv. scoring – modelu je A.

Nedodržení dodacích lhůt $(1/3) * 100 = 33,33 \%$

Dodržení dodacích lhůt $100 - 33,33 = 66,67 \%$

4.2.5 BSB Schönberg + Cerny

Jedním ze zahraničních dodavatelů je firma BSB se sídlem v Rakousku, který jako jediný pro společnost MAGNETON dodává štítek na výrobu alternátoru. Firma se specializuje na potisky fólií a etiket v oblastech jako je např. motorkářský a zemědělský průmysl, stavební stroje stejně tak i elektro průmysl.

Tab. 4.5 Přehled dodávek od dodavatele BSB

Dodavatel	Objednávka štítku		Dodávka štítku		
	ks	dodací lhůta	datum	ks	reklamace v ks
BSB	5 000	15.4.2007	2.4.2007	5 000	0
	5 000	15.5.2007	11.5.2007	5 000	0
	5 000	15.6.2007	15.6.2007	5 000	0
	10 000	15.7.2007	3.7.2007	10 000	0
	5 000	10.12.2007	12.11.2007	5 000	0
	10 000	28.2.2008	26.2.2008	10 000	0
celkem	40 000	6 objednávek	6 dodávek	40 000	0

Pozn.:

	dodávka splněna v termínu
	dodávka nesplněna v termínu

Firma BSB úspěšně udržuje systém managementu jakosti dle požadavků ČSN EN ISO 9001:2001. Firma je stálým dodavatelem a jak je vidět z tab. 4.6 za sledované období nebyla ze strany MAGNETONU reklamována žádná položka.

podíl reklamovaných kusů materiálu $(0/40000) * 100 = 0 \%$

Z hlediska ekonomické stability se firma jeví jako stabilní. Společnost MAGNETON odebírá od firmy EUROKOV do 10% produkce. Dodavatel v průběhu sledovaného období snížil cenu dodávaného materiálu téměř o polovinu (49,75 % viz. příloha č. 5). Cena dodávky je částečně závislá na vývoji kurzů měn a není závislá na vývoji cen vstupních surovin.

Dle platebních podmínek stanovených v kupní smlouvě je splatnost faktur 30 – 44 dnů. Dodavatel se společností MAGNETON jeví, jako finančně středně silný a nabízí možnost využití i jiných forem financování, ale jen do určitého finančního objemu. Dodávky materiálu probíhají formou CPT.

Dodavatel dodržuje veškeré podmínky stanovené v kupní smlouvě a informace týkající se nebezpečí neplnění kupní smlouvy a organizačních změn u dodavatele poskytuje včas.

Vybudovaný systém plánování a řízení výroby je u dodavatele plně funkční s vysokou úrovní technologického vybavení a vysokou odborností personálu. Existující a plně vyhovující systém skladování umožňuje průhlednost zásob.

Hodnocení spolupráce s dodavatelem v oblasti dodávek vzorků, atestu materiálu, certifikátů zkušeben (z hlediska ochoty dodavatele, rychlosti reakce na požadavky MAGNETONu a případné změny požadavků) je na vysoké úrovni.

Přesto, že se jedná o zahraničního dodavatele dopravní dostupnost je velmi dobrá. Vzdálenost od společnosti MAGNETON je do 200 km. Informace týkající se ohrožení dodávek (nesplnění termínu, nedodání objednaného množství), vyřizování zakázky, reklamací jsou snadno a rychle dostupné. Příprava k nakládce je vždy splněna v dohodnutém čase a vybavena příslušnými doklady. Úplnost a včasnost dodávek je splněna na 100 %. Celkové hodnocení dodavatele pomocí tzv. scoring – modelu je A.

Nedodržení dodacích lhůt	$(0/6) * 100 = 0 \%$
---------------------------------	----------------------------------------

Dodržení dodacích lhůt	$100 - 0 = 100 \%$
-------------------------------	--------------------------------------

5 Návrh optimalizace nákupu se zaměřením na dodavatele

Po provedení analýzy vybraných dodavatelů komponentů na alternátor bylo zjištěno několik slabých míst, kde by se mohlo uvažovat o změně současného stavu. Pokusím se navrhnout optimální řešení, které by mohlo přispět ke zlepšení situace nákupu, což je cílem mé diplomové práce.

Na základě informací, které mi byly poskytnuty jsem zjistila, že společnost MAGNETON hodnotí dodavatele pomocí „scoring – modelu“. Myslím si, že firma správně zvolila systém hodnocení, kdy dodavatelé jsou posuzováni dle předem stanovených kritérií. Mezi stanovená kritéria, které si firma vybrala patří jakost (35 %), ekonomie a obchod (25 %), technika (20 %) a poslední logistika (20 %).

Po vyhodnocení všech těchto kritérií by mohli být dodavatelé rozčleněni místo dosavadních skupin A – způsobilý, B – způsobilý podmíněčně, C – nezpůsobilý, do skupin podle toho, do jaké míry jsou pro společnost vyhovující (např. naprosto spolehliví, průměrní, rizikoví, nespolehliví). Společnosti Magneton, a. s. bych doporučila spolupracovat s dodavateli, kteří jsou naprosto spolehliví. S průměrnými dodavateli by měla firma spolupracovat na zavedení nápravných opatření vedoucích ke zlepšení jejich kvality. Rizikové dodavatele by firma měla oslovit jen tehdy, jde-li o monopolního dodavatele nebo spolehliví a průměrní dodavatelé nejsou z různých důvodů schopni pokrýt objednávky firmy. S nespolehlivými dodavateli by firma neměla vůbec spolupracovat. Tato zvolená metoda je sice zdoluhavější a pracnější, ale vede k přesnějším a hodnotnějším výsledkům.

Jedním z problémů u dodavatelů je neplnění termínů dodávek. Jak je možné vidět v předchozí kapitole, termíny dodávek materiálu ve většině případech nesouhlasí se sjednanou dodací lhůtou. Pro lepší orientaci uvádím tabulku 5.1, kde jsou uvedena souhrnná data dodržení dodacích lhůt u vybraných pěti dodavatelů za sledované období únor 2007 – únor 2008.

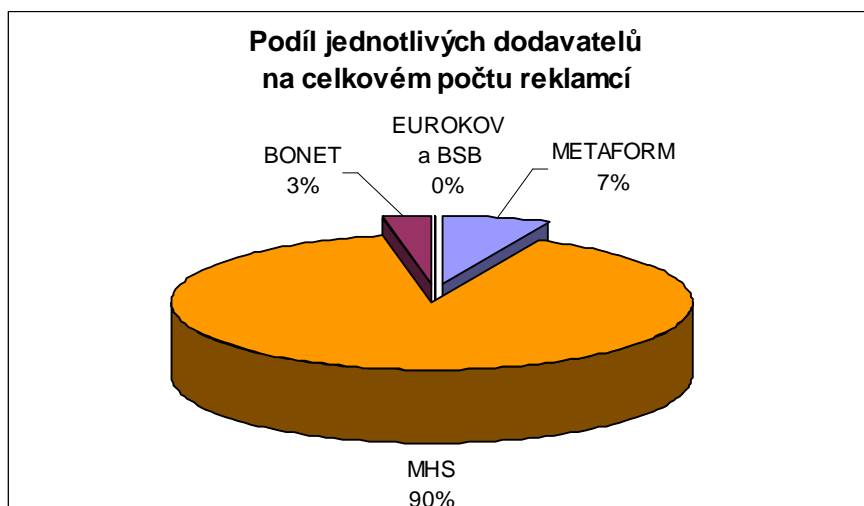
Tab. 5.1 Přehled dodržení dodacích lhůt

Dodavatel	Dodržení dodacích lhůt
METAFORM	71,43 %
MHS	33,33 %
BONET	64,71 %
EUROKOV	66,67 %
BSB	100,00 %

Za vhodné a spolehlivé dodavatele považují BSB, který jako jediný dodržel po sledované období dodací lhůty na 100 %. Dále dodavatele METAFORM, který splnil stanovené dodací lhůty na 71,43 %. Pro společnost MAGNETON navrhuji i nadále trvalou spolupráci s těmito dodavateli. Za další dva vhodné, ale už méně spolehlivé dodavatele považují BONET a EUROKOV, kteří dodržely dodací lhůty na 65 %. Přestože tito dodavatelé dodávají stejné komponenty na výrobu alternátoru je dobré i nadále s oběma dodavateli udržovat spolupráci, neboť se vzájemně doplňují. Nejméně spolehlivý je dodavatel MHS, dodací lhůty splnil pouze na 33,33 %, jedná se o nového dodavatele. Společnost by tohoto dodavatele mohla využívat v případech, kdy by dodavatel METAFORM, který dodává stejné výrobky na výrobu alternátoru, nemohl splnit objednané množství.

Dalším problémem ze strany dodavatelů je kvalita dodávek. Pro přehlednost uvádím graf 5.1, kde je zřejmé, že z pěti sledovaných dodavatelů se nejvíce na reklamách podílí firma MHS. To je způsobeno vadou jedné celé dodávky materiálu, který byl nezpracovatelný z důvodu neodpovídajícím rozměrům. Tato vada byla zjištěna již při kvalitativní přejímce zboží na sklad a tudíž ihned reklamována. Dodavatel METAFORM se podílí na reklamách ze 7 % a BONET 3 %. Za sledované období u firmy EUROKOV a BSB neproběhla žádná reklamační.

Graf 5.1 Podíl jednotlivých dodavatelů na reklamách



Pro společnost MAGNETON bych doporučila delší dodací lhůty, místo dosavadních 4 týdnů např. 6 týdnů. Dodavatelé, by tak měli větší prostor pro výrobu svých výrobků a také by měli větší čas na dodání materiálu odběrateli.

Z dostupných podkladů, které jsem měla k dispozici jsem zjistila, že v rámci dlouhodobého trvání dodavatelsko-odběratelských vztahů se podnik snaží objem zakázek nekoncentrovat pouze na jednoho dodavatele, ale zakázky rozděluje mezi více dodavatelů, tímto předchází nezdravé závislosti na jednom dodavateli.

Navržená doporučení by měla společnosti Magneton, a. s. sloužit k efektivnější a pružnější spolupráci se stávajícími i budoucími dodavateli materiálu.

Závěr

V diplomové práci jsem se zabývala řízením nákupu a nákupním procesem ve společnosti Magneton, a. s. Především jsem se zaměřila na oblast nákupu a část produktů spolu s jejich dodavateli.

Cílem mé diplomové práce bylo na základě současné situace nákupu ve společnosti Magneton a. s., získat informace o způsobilosti, schopnostech a chování dodavatelů, provést analýzu těchto dodavatelů a následně vytvořit návrh pro optimalizaci výběru dodavatelů v této společnosti.

První kapitola je věnována představení výrobní společnosti MAGNETON, a. s. – nastínění historie, organizační struktury a výrobního programu spolu s produkty společnosti. Dále jsem se v kapitole zaměřila na analýzu mikroprostředí a makroprostředí společnosti, kde jsem podrobně prozkoumala prostředí, ve kterém se společnost nachází.

V rámci druhé kapitoly jsou zpracovány informace týkající se teorie řízení nákupu. Cílem této kapitoly bylo vymezení pojmu nákup, jeho základních podnikových funkcí, řízení nákupu a zásob v podniku. V závěru této kapitoly byl také popsán proces výběru, hodnocení a následné klasifikace dodavatelů.

V třetí kapitole byla popsána metodika shromažďování dat rozdělena na přípravnou a realizační fázi. Definování problému a cíle spolu s rozpočtem a časovým harmonogramem je důležité pro úspěšné zvládnutí celého výzkumu.

Praktické části je věnována čtvrtá kapitola, kde je podrobně popsán proces nakupování ve společnosti Magneton, a. s. Ze získaných informací o způsobilostech, schopnostech a chování dodavatelů pomocí tzv. scoring – modelu, které firma používá pro hodnocení svých dodavatelů byla provedena analýza vybraných dodavatelů komponentů na alternátory. Na základě výsledků provedené analýzy a zjištění problému byly naznačeny návrhy a doporučení v oblasti nákupu.

Cílem aktivit společnosti je přinášet klientům významné úspory v oblasti materiálových nákladů, a to prostřednictvím volby optimálního dodavatele, nejvhodnější logistiky a racionalizací spotřeby materiálu ve výrobním procesu.

Jsem ráda, že jsem mohla některé své teoretické poznatky aplikovat v praxi a snad alespoň trochu přispěji ke zlepšení situace nákupu v této společnosti.

Seznam použité literatury

a) knihy

1. GROS I., GROSOVÁ S. *Tajemství moderního nákupu*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006. 184 s. ISBN 80-7080-598-6.
2. LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
3. TOMEK J. a HOFMAN J. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. 276 s. ISBN 80-85943-73-5.
4. TOMEK, G. a TOMEK, J. *Nákupní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 176 s. ISBN 80-85623-96-X.
5. TONEK G., VÁVROVÁ V. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing, 2007. 375 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

b) elektronické zdroje

6. <http://www.magneton.cz/>
7. <http://autosap.cz/>
8. <http://www.czso.cz/>
9. <http://www.alutex.cz/>
10. <http://www.schoenberg-cerny.at/>
11. <http://www.bonet-trade.cz/>
12. <http://www.eurokov.cz/>

c) ostatní prameny

13. Interní materiály společnosti Magneton, a. s.

Seznam tabulek, obrázků a grafů

Tab. 1.1 Výrobní sortiment alternátoru

Tab. 1.2 Nabízený sortiment startérů

Tab. 1.3 Nabízený sortiment relé

Tab. 1.4 Nabízený sortiment bimetalových pojistek

Tab. 1.5 Základní technická data spínacích skříněk

Tab. 1.6 Nejprodávanější značky automobilů na českém trhu v roce 2008

Tab. 2.1 Scoring – model pro hodnocení dodavatelů

Tab. 4.1 Přehled dodávek od dodavatele METAFORM

Tab. 4.2 Přehled dodávek od dodavatele MHS

Tab. 4.3 Přehled dodávek od dodavatele BONET

Tab. 4.4 Přehled dodávek od dodavatele EUROKOV

Tab. 4.5 Přehled dodávek od dodavatele BSB

Tab. 5.1 Přehled dodržení dodacích lhůt

Obr. 1.1 Organizační struktura společnosti Magneton, a. s.

Obr. 2.1 Pilový diagram – schéma pohybu výrobních zásob

Obr. 2.2 Grafické vyjádření vztahu optimální velikosti dodávky

Obr. 2.3 Hodnocení výkonnosti dodavatele

Graf 1.1 Vývoj počtu obyvatel v ČR

Graf 1.2 Složení českého trhu osobních automobilů dle jednotlivých tříd

Graf 5.1 Podíl jednotlivých dodavatelů na reklamacích

Seznam zkratek

A – ampér

a. s. – akciová společnost

aj. – a jiné, a jinak

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

ČR – Česká republika

DIC – daňové identifikační číslo

DP – diplomová práce

g – gram

HPV – hlavní plán výroby

IČO – identifikační číslo organizace

ISD – informační systém DIAMAC

kg – kilogram

ks – kus

l – litr

LP – logistika příjmu

m – metr

n. p. – národní podnik

OIT – odbor informační technologie

OJD – odbor jakosti dodavatelů

OÚ – obchodní úsek

ŘN – ředitel nákupu

spol. s. r. o., s. r. o. – společnost s ručením omezeným

TÚ – technický úsek

ÚJ – úsek jakosti

ÚN – úsek nákupu

V – volt

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. dubna 2008

.....

Lucie Neumanová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Prof. Vojtěcha Tučka 3537/7, 767 01 Kroměříž

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Postupový diagram procesu nakupování

Příloha č. 2 – Generace rozpadu položky

Příloha č. 3 – Objednávka

Příloha č. 4 – Formulář „Hodnocení dodavatele“

Příloha č. 5 – Vývoj cen u jednotlivých dodavatelů